

CADERNOS DE LIDERANÇA MILITAR

V.2, n.1 (2023)

ISSN - 2965-2103



Aspirante Mega:
liderança jovem ontem e hoje



Cadernos de Liderança Militar

Comandante do Exército

General de Exército Tomás Miguel
Miné Ribeiro Paiva

Departamento de Educação e Cultura do Exército

General de Exército Flavio Marcus
Lancia Barbosa

Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército

Gen Bda Luciano Antonio Sibinel

Diretor da Bibliex

Coronel Fábio Ribeiro de Azevedo

Assessoria de Liderança e Valores Militares (ALVM)

Expediente

Chefe

Cel R1 Elias Ely Gomes Vitório

Seção de Planejamento, Coordenação e Acompanhamento

Cel R1 Jucenilio Evangelista da Silva
Ten Cel R1 Ivan Xavier

Seção de Pesquisa

Profa. Dra. Débora Castilho Duran
Prieto Negrão de Souza
Maj R1 Edgley Pereira de Paula

Editores

Profa. Dra. Débora Castilho Duran
Prieto Negrão de Souza
Maj R1 Edgley Pereira de Paula

Produção e Projeto Gráfico

Profa. Dra. Débora Castilho Duran
Prieto Negrão de Souza

Auxiliares administrativos

Cap R1 Edson Pereira de Carvalho

Diagramação

3º Sgt Tatiane Duarte

Revisão

Cel R1 Edson de Campos Souza

Cadernos de Liderança Militar / Departamento
de Educação e Cultura do Exército - vol. 2, n1
(2023) - Rio de Janeiro: BIBLIEX, 2022 - Semestral.

160 p.: il.; 23 cm.

ISSN 2965-2103 (IMPRESSO)

ISSN 2965-209X (ELETRÔNICO)

1. Ciências Militares. 2. Liderança.
I. Brasil. Departamento de Educação e Cultura
do Exército.

CDD 355



**Asp Francisco Mega
(1925-1945)**



Fonte: Agência Nacional

Apresentação

***Cel R1 Elias Ely Gomes Vitório**

A Assessoria de Liderança e Valores Militares (ALVM) apresenta o terceiro volume da coleção *Cadernos de Liderança Militar*. O primeiro volume focou nos ensinamentos do general de divisão Octávio Costa. O segundo, por sua vez, abordou as contribuições do 2º sargento de infantaria Max Wolf Filho e o terceiro traz reflexões sobre a vida profissional de mais um guerreiro que integrou a Força Expedicionária Brasileira (FEB) – o jovem aspirante de infantaria Francisco Mega.

A vida profissional desse militar faz-nos lembrar de juventude, entusiasmo, coragem, persistência, superação e espírito de sacrifício; de operações militares continuadas e desafiadoras. Enfim, ele é um exemplo de soldado para todos os militares, para os alunos dos estabelecimentos de ensino do Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEEx) e, especialmente, para os jovens cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Tanto é assim que a academia homenageia o exemplo de liderança desse herói brasileiro executando anualmente a Prova Aspirante Mega, um exercício de desenvolvimento da liderança (EDL).

*Elias Ely Gomes Vitório é coronel R1 QEMA da arma de infantaria, da turma de 1991. É psicopedagogo e doutor em Administração Pública e de Empresas pela FGV. Foi comandante do 17º Batalhão de Fronteira, diretor de ensino do Centro de Instrução de Operações no Pantanal, instrutor na ECEME e chefe de gabinete da Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial (DEPA). Atualmente, é o chefe da Assessoria de Liderança e Valores Militares do DECEEx.

Como integrante do 2º Batalhão do Regimento Sampaio, liderou a sua tropa em combate e contribuiu para a conquista de Monte Castelo. Comandou várias patrulhas, sendo que, em uma delas, atacou os alemães de surpresa, vencendo-os sem que o inimigo tivesse tempo de executar um só disparo. O aspirante Mega demonstrou ser um combatente inteligente, astuto e que empregava bem a sua capacidade de liderança, tendo contribuído em inúmeras vitórias da FEB.

O pelotão sob seu comando atingiu muitos objetivos estabelecidos para a FEB, até que, nas proximidades de Montese, vários estilhaços de granada feriram gravemente o jovem combatente. Mesmo mortalmente ferido, ordenou aos seus homens que prosseguissem na missão e conquistassem a vitória. Seu exemplo de bravura mantinha acesa no peito dos seus comandados a fé na missão do Exército.

Desde o primeiro volume dos *Cadernos de Liderança Militar*, inúmeros ensinamentos foram registrados e transmitidos. Já está claro que os estabelecimentos de ensino do Exército formam futuros comandantes militares, ou seja, condutores de tropa (chefes), como pelotão ou subunidade, e condutores de pessoas (líderes). Assim, todo comandante deve chefiar com liderança.

Caro leitor, os autores deste caderno realizaram um trabalho de pesquisa primoroso e rico de ensinamentos. Trouxeram contribuições valiosas para o estudo e desenvolvimento da liderança e dos valores militares. Não perca essa oportunidade de se aperfeiçoar, ainda mais, na arte de liderar e alcançar objetivos.

O terceiro volume dos *Cadernos de Liderança Militar* apresenta uma coletânea de textos que têm como inspiração a figura histórica do aspirante Mega. A trilogia dedicada à memória da Força Expedicionária Brasileira (FEB) contempla, em seu último volume, reflexões sobre liderança militar baseadas na história de um aspirante a oficial cujo exemplo de bravura serve de referência, nos dias atuais, para jovens líderes. As experiências dos soldados brasileiros em ações de combate no contexto da Segunda Guerra Mundial podem – e devem – ser amplamente divulgadas entre as novas gerações do Exército Brasileiro como ricas fontes de estímulo, destacando-se os aspectos relacionados à liderança militar propriamente dita.

Como bem sabemos, pode-se *falar de* liderança militar e *falar sobre* liderança militar. Os líderes que atuam diretamente com as tropas em tempos de guerra ou de paz podem compartilhar suas próprias experiências, ou seja, *falar de* liderança militar. De outro modo, estudiosos e pesquisadores que se dedicam à reflexão criteriosa sobre as ações dos líderes podem *falar sobre* liderança militar. Os dois tipos de reflexão contribuem de forma decisiva para ampliar o repertório de ideias dos leitores, especialmente dos jovens alunos dos colégios e das escolas militares, destacando-se os cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a quem dedicamos este volume especial.

Segundo Gaston Courtois, “a realidade do campo de batalha é que lá não se estuda; simplesmente se faz o que se pode para aplicar o que se sabe. Em consequência, para poder fazer-se alguma coisa lá, torna-se necessário saber muito e bem”. De acordo com o sábio conselho do educador francês, é preciso conhecer bem para agir com efetividade, de modo que o estudo e o treinamento são condições para quem pretende adentrar o campo de batalha. Nesse sentido, se o líder militar deve aprender sobre estratégia, doutrina e armamento, não menos importante é o conhecimento da dimensão humana que envolve as dinâmicas do *front*, daí ser indispensável colocar-se na condição de aprendiz de liderança.

De acordo com a proposta editorial dos *Cadernos de Liderança*, a sequência dos textos obedece a uma ordem lógica específica. Após os textos introdutórios, sempre iniciamos a jornada de leitura com uma reflexão de caráter histórico. Na sequência, apresentamos reflexões diversas de militares e/ou civis cuja trajetória profissional e acadêmica revela afinidade com a temática em pauta. Para finalizar, propomos uma reflexão de caráter pedagógico com foco nas “lições aprendidas” e, ademais, uma breve resenha, que denominamos *programa de leitura*, para incentivar o aprofundamento dos estudos. Vale lembrar que a ordem das reflexões dos autores convidados procura tomar o passado como ponto de partida, para, então, tratar de assuntos conexos no presente e perspectivas futuras. Por esse motivo, a organização segue critérios de sentido e não obedece à hierarquia de cargos ou titulações. Primamos por uma proposta interdisciplinar, intertextual e hipertextual, razão pela qual os textos dialogam entre si e com o tema fundamentado em diferentes bases de referência profissional ou acadêmica e que, na medida do possível, remetem a outras obras, artigos, vídeos e *sites*.

Eis, então, caros leitores, uma coletânea de abordagens que procuram evidenciar alguns aspectos originais da liderança militar. Neste volume, focalizamos o aspirante Mega, um exemplo de jovem combatente, que, ao ser colocado à prova fatal, do sacrifício da própria vida, honrou sua pátria e sua gente em favor de uma nobre causa.

Boa leitura!

Sumário

Prossigamos com impulso! <i>Gen Ex Flavio Marcus Lancia Barbosa</i>	11
O aspirante Mega e a liderança na juventude durante a Segunda Guerra Mundial <i>Maj R1 Edgley Pereira de Paula</i>	13
“Salve, bravos soldados da FEB. Salve heróis, filhos bons do Brasil” <i>Ten Cel R1 Maristela da Silva Ferreira</i>	23
A liderança em combate: o exemplo dos comandantes de pequenas frações na Campanha da Itália: 1944-1945 <i>Cel R1 Cristiano Rocha Affonso da Costa</i>	35
Do aspirante Mega ao mega-aspirante: os valores militares como eixo norteador da liderança <i>Ten Cel Fabio da Silva Pereira</i> <i>1º Ten Maycon Douglas da Silveira Noronha</i>	55
Chefia com liderança <i>Gen Ex R1 Alberto Mendes Cardoso</i>	63
Os três verbos <i>Cel R1 Mario Hecksher Neto</i>	85
A centralidade das atitudes para o futuro líder militar <i>Maj Atilio Sozzi Nogueira</i>	91
O poder do feedback <i>Ten Cel R1 Eugênio de Godoy Machado</i>	99
A Prova Aspirante Mega: lições para a liderança em combate <i>Cel R1 Kleger Luz da Silva</i>	125
O aspirante Mega e eu, um cadete de infantaria <i>Cad Vinícius Tristão Graziotti Filho</i>	137
Liderança militar jovem: um desafio intergeracional <i>Profa. Dra. Débora Duran</i>	143
Programa de leitura: “Arrume a sua cama” <i>Profa. Dra. Débora Duran</i>	155



Foto: CComSEx

Prossigamos com impulsão!

Gen Ex Flavio Marcus Lancia Barbosa*

A missão síntese do DECEX é: “Preservar Valores e Forjar Líderes”. Nesse sentido, o Departamento, por meio da Assessoria de Liderança e Valores Militares (ALVM), apresenta mais um volume da coleção *Cadernos de Liderança Militar*, desta vez baseado nas lições aprendidas de um reconhecido herói da Força Expedicionária Brasileira (FEB): o aspirante a oficial de infantaria Francisco Mega.

O aspirante Mega, ferido mortalmente em combate no teatro de operações da Itália, foi um valoroso soldado de Caxias, pois cumpriu inúmeras missões desafiadoras como integrante da FEB. A Academia Militar das Agulhas Negras submete, anualmente, os cadetes do Curso de Infantaria a um exercício no terreno focado no desenvolvimento da coragem e do espírito de cumprimento de missão, características essenciais a todos os líderes militares e, em especial, ao comandante (chefe e líder) de pequenas frações. Como reconhecimento ao exemplo desse herói, esse tradicional exercício é denominado **Prova Aspirante Mega**.

*Flavio Marcus Lancia Barbosa é general de exército oriundo da arma de artilharia, da turma de 1984. Além dos cursos brasileiros da carreira militar, realizou o curso de Estudos de Defesa e Estratégia na Universidade de Defesa Nacional do Exército da República Popular da China e o Estágio de Instrutor na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA. Foi instrutor, observador militar, comandante do 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado – Regimento Mallet, da Artilharia Divisionária da 5ª Divisão de Exército, diretor de Educação Preparatória e Assistencial, 4º subchefe do Estado-Maior do Exército e vice-chefe do Estado-Maior do Exército. Atualmente, é o chefe do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).

Em sua Diretriz 2023-2026, o comandante do Exército ressalta que as demonstrações de liderança e os exemplos do passado devem inspirar os líderes militares de hoje, em todos os níveis. E, ainda, reforça a importância da prática, por parte de todos que integram a nossa Força, do patriotismo, do civismo, da fé na missão do Exército, do espírito de corpo, do amor à profissão e do aprimoramento técnico-profissional.

Alinhando-se à diretriz do comandante, o Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEx) trabalha diuturnamente para formar, especializar e aperfeiçoar o maior patrimônio existente no Exército: as pessoas. O SECEx visualiza a exigência atual de formar e qualificar militares, oficiais e praças, homens e mulheres, tanto mental quanto fisicamente, fortes e adaptados aos desafios da era do conhecimento. No contexto de uma realidade cada vez mais tecnológica, é imperativo estar em condições de liderar em um cenário acelerado de mudanças, o que exige avaliar situações complexas, decidir oportunamente na incerteza e atuar adequadamente em condições adversas. Os exemplos dos nossos heróis da FEB são, portanto, referências muito valiosas.

Assim, o DECEx, por meio da ALVM, e com a colaboração de todas as suas organizações militares subordinadas ou vinculadas, busca sistematizar as ações voltadas ao desenvolvimento da liderança, dos valores, da ética e dos deveres militares. Este terceiro volume dos *Cadernos de Liderança Militar* é mais uma entrega na direção desse grande objetivo.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a consecução deste primoroso trabalho intelectual, ao passo que encorajo os corpos docentes e discentes dos nossos estabelecimentos de ensino a divulgar e incentivar a leitura desta obra. Que as lições do aspirante Mega nos motivem a aprimorar o estudo e a pesquisa da liderança militar!

Prossigamos com impulsão!

Boa leitura!

O aspirante Mega e a liderança na juventude durante a Segunda Guerra Mundial

Maj R1 Edgley Pereira de Paula*

De acordo com Hobsbawn (2007), vivemos “tempos interessantes”! Se, por um lado, o processo de globalização aponta para um mundo de fronteiras fluidas, massificado e até certo ponto superficial, verificamos, em resposta a esse “estado de coisas”, o aparecimento de resistências culturais, por intermédio de grupos sociais organizados ou mesmo de instituições do poder público. Evidenciam o passado e a tradição desse Estado Nacional, que teima em não desaparecer ao defender a memória de povos que percebem na sua tradição um valor, um bem cultural que os distingue e que os identifica.

Insere-se, nesse paradoxo e momento histórico, o revisitar de um passado próximo, no caso, a participação brasileira na Segunda Guerra Mundial. Como grande pano de fundo dessa rememoração, e que, por certo, a revigora, está o desaparecimento das últimas gerações de brasileiros que efetivamente viveram e lutaram no tempo dos horrores da guerra, eternizados na figura dos “pracinhas”¹.

No Brasil, aumenta-se consideravelmente o número de pessoas e instituições que se dedicam a pesquisar o tema, afora o culto aos feitos desses soldados, que sempre ocorreu entre os militares por questões próprias do simbolismo e da liturgia na caserna. Várias são as situações atípicas contadas por esses veteranos, que, após quase dois anos de preparação e luta nos campos de batalha, de volta ao Brasil, produziram uma farta documentação memorialística, que é utilizada hoje em dia nesse eterno recontar da participação brasileira na referida guerra.

* Edgley Pereira de Paula é major R1 do Quadro Complementar de Oficiais (QCO/História), da turma de 2004. Bacharel, licenciado e mestre em História pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e doutor em História Contemporânea pela Universidade de Coimbra, Portugal. Atua como consultor cultural e pesquisador em diversas instituições, inclusive na Assessoria de Liderança e Valores Militares (ALVM), do DECEX, na qual é editor dos *Cadernos de Liderança*.



Entre tantos casos dramáticos, uma história bastante conhecida, que ficou para a posteridade, foi a do então aspirante Francisco Mega. Trata-se do jovem oficial que se apresentou entusiasmado para servir nos campos de batalha da Itália e que lá ficou, morto em combate, vítima de estilhaços de granada inimiga, mas que, mesmo gravemente ferido, não desanimou e continuou até o momento derradeiro a comandar seu pelotão no cumprimento da sua missão.



Foi na batalha de Montese, a mais sangrenta de toda a campanha da Força Expedicionária Brasileira, ocorrida entre os dias 14 e 17 de abril de 1945, que ele perdeu sua vida. A vitória brasileira mereceu o elogio do Comando Aliado, segundo declarou o general Crittenberger, comandante do IV Corpo de Exército Americano: “– Depois de Montese, os brasileiros estão em condições de ensinar aos demais como se conquista uma cidade”.



Fonte: CCOMSEx

Tal era o valor estratégico dessa região que, com o rompimento da última linha de defesa nazista, a chamada “Linha Gótica”, o dispositivo do Eixo desmoronou, provocando a retirada de todo o exército alemão para o norte da Itália. A qualidade dos homens e a liderança dos oficiais e graduados febianos foram os verdadeiros diferenciais para o cumprimento das mais árduas missões naquele cenário caótico, no qual a camaradagem reinante entre as tropas brasileiras, a única verdadeiramente multiétnica que atuou naquele conflito, fez a diferença.

Acostumados ao verão dos trópicos e aos invernos amenos, os pracinhas brasileiros viram-se obrigados a combater sob a neve, com temperaturas inclementes de até -20°C. Logo ficou evidente que o padrão de doutrina em vigor no Exército Brasileiro, à época, moldado segundo os rígidos e aristocráticos padrões franceses como herança da Missão Militar Francesa, que atuou no Brasil durante as décadas de 1920/30, estava obsoleto.

No desenrolar das ações em campanha, ficou notório que tais condutas não mais se adequavam à guerra moderna que se desenvolvia e muito menos ao espírito do soldado brasileiro. Os primeiros combates ensinaram que, para além do dever moral e do sentimento puramente patriótico, eram os laços de camaradagem os responsáveis pela conduta inquebrantável do combatente em campanha.

Decerto, no terreno montanhoso do teatro de operações italiano, os blindados tiveram importância reduzida. A topografia acidentada dificultou as grandes manobras, reduzindo a esmagadora superioridade aliada em homens e materiais, favorecendo a bem montada defesa nazifascista. Cresceu então de importância a tática das pequenas frações de tropa: as companhias, pelotões e grupos de combate, acentuando o papel do simples soldado convocado, do seu relacionamento e da confiança nos superiores hierárquicos mais próximos. Sozinho à noite numa trincheira gelada, frente ao experimentado inimigo, somente o espírito de corpo mostrou-se capaz de manter a sentinela firme em seu posto, consciente do seu dever para com seu líder imediato a quem ele confiava a sua própria vida.



Fonte: CCOMSEx

Fato é que, naquele momento da guerra, os alemães se aproveitavam de qualquer ondulação do terreno para se alojar em posição defensiva. Foi isso o que fizeram tenazmente, num último esforço de barrar a arrancada da 10ª Divisão de Montanha, vanguarda do IV Corpo do Exército Americano, cujo flanco deveria ser coberto pela FEB, atacando aquela pequena cidade italiana que se postava ao lado da divisão americana.

A ação principal sobre a cidade de Montese coube ao 11º Regimento de Infantaria, que, por sua vez, era coberto ao norte pelo 2º Batalhão (Batalhão Syzeno), do 1º Regimento de Infantaria. O tradicional “Regimento Sampaio” participou daquela cruenta batalha, por três longas jornadas. Devido ao pesado número de baixas, Montese ficou conhecida pelos que lá combateram como a “Cidade da Torre Sinistra”. É nesse contexto que, conquistada Montese em 14 de abril de 1945, restavam as cercanias da pequena cidade. A leste do núcleo urbano, os alemães ainda resistiam, em especial na cota 778. Coube então ao 2º Batalhão do Regimento Sampaio, ao comando do major Syzeno Sarmento, atacá-la na manhã de 15 de abril. A missão foi atribuída ao pelotão sob o comando do aspirante Francisco Mega (3º Pelotão, da 4ª Companhia), apoiado por seu antigo companheiro da Escola Militar do Realengo, o aspirante Hélio Amorim Gonçalves (2º Pelotão da 4ª Companhia).

Assim partiram esses bravos, jovens líderes militares nos primeiros anos de sua juventude, a cumprir arriscada missão sob intenso fogo inimigo. No desenrolar da progressão, o pelotão do aspirante Mega detém-se frente a uma casamata alemã. Ele então dispõe seus homens para o assalto, quando surgem granadas que explodem sucessivamente aqui e ali e, nesse instante, um estilhaço o acerta precisamente no peito. Ele tomba, tenta erguer-se e cai novamente.

Seus homens vacilam diante do comandante gravemente ferido, e ele, percebendo a situação, antes do ataque, temendo que seus soldados fossem trucidados pelos alemães, chama seu subcomandante.

O sargento Agenor aproxima-se já com os olhos marejados, encarando serenamente o aspirante, que lhe dá ordem para assumir o comando, dizendo estoicamente as palavras que o eternizariam como um exemplo de líder militar: “– Por que estão parados diante de mim? A guerra é lá adiante. Estou aqui porque quis. Se vocês estão sentidos com o que aconteceu, se vinguem, acertando o comandante deles. De nada valerá o meu sacrifício, se não conquistarem o objetivo. A minha vida nada vale. A minha morte nada significa diante do que vocês ainda têm por fazer. Prossigam na luta...” Não quer lamentações e diz, já com voz sumida:

“

Quando vim, sabia que isso podia me acontecer.

”

Despede-se de seus subordinados, de quem exige o compromisso de todos para continuarem o ataque. Por seu heroísmo, o aspirante Mega foi agraciado com a Cruz de Combate de 1ª Classe, destinada a premiar atos de bravura ou espírito de sacrifício no cumprimento de missões de combate.

Condecoração Cruz de Combate de 1ª Classe – trecho do decreto –



Concluiu o curso da Escola Militar do Realengo em sua última turma e incorporou-se ao Regimento Sampaio na véspera do ataque a Monte Castelo em que tomou parte. Comandava o Pelotão do 1º Escalão no ataque a Montese. Apesar da forte resistência do inimigo, que procurava deter nosso avanço com tiros ajustados, de metralhadoras e forte bombardeio, impulsionou infatigavelmente seu Pelotão, cujos homens eram empolgados pelo seu exemplo de bravura e sangue frio.

Ferido mortalmente, à frente dos seus homens, em pleno ataque, em nenhum só momento deu provas de fraqueza. Assistido por seus soldados, com admirável serenidade, sentindo que ia morrer, rezou! E isto depois de ter confiado ao Pelotão uma lembrança para sua mãe, Dona Angelina Garofalo Mega.



E continuou falando a seus homens, incitando-os a prosseguir no cumprimento do dever. Calmo e conformado, compenetrado das suas responsabilidades de chefe, a quem cabia estimular os seus subordinados naquele momento crítico, pronunciando palavras de entusiasmo e confiança na vitória. E exalou o último suspiro.

E, de fato, a missão foi cumprida, conquistada Montese e vencida a guerra. Tamanho o impacto na população local da participação brasileira na libertação daquela cidade, que, agradecida, em homenagem às tropas febianas, uma de suas praças foi batizada com o nome de “Piazza Brasile”. Até os dias de hoje, a “Canção do Expedicionário” é aprendida e entoada nas escolas pelas crianças daquela região italiana: “Você sabe de onde eu venho?”...

Nota

¹Pracinhas: nome como ficaram popularmente conhecidos os integrantes da FEB, infere-se do diminutivo de “praça”: militar de graduação mais baixa na hierarquia militar, p.ex. soldado, cabo e sargento.



Fonte: Arquivo Nacional/Correio da Manhã

Referência

HOBSBAWM, Eric J. *Tempos Interessantes*. Uma virada no século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.



“Salve, bravos soldados da FEB. Salve heróis, filhos bons do Brasil”

Ten Cel R1 Maristela da Silva Ferreira*

Um dos marcos da literatura contemporânea, a obra *É isto um homem?* traz o depoimento de Primo Levi, um dos prisioneiros e dos poucos sobreviventes dos horrores vividos nos campos de concentração durante os terríveis anos da Segunda Guerra Mundial. Enviado para Auschwitz em 1944, Levi foi um dos 4 sobreviventes dos 650 judeus que com ele foram deportados. Foi contra essa tragédia da história humana perpetrada pelos horrores do nazifascismo que nossos pracinhas lutaram, foi pela libertação desse terrível jugo que muitos deram sua vida, e não encontraram o caminho de volta.

O aspirante Francisco Mega (Rio de Janeiro, RJ, 1925 – Montese, Itália, 15 de abril de 1945) está entre esses heróis que combateram e ajudaram a pôr fim, com o sacrifício da própria vida, aos horrores da opressão totalitária. Recém-formado pela Escola Militar do Realengo, deixou o Regimento Sampaio, onde servia no Rio de Janeiro, e incorporou-se à Força Expedicionária Brasileira, já na fase final da guerra, para lutar do outro lado do oceano contra todo tipo de adversidade e brutalidade: as condições climáticas, o terreno, os canhões, os intensos fogos inimigos.

* Maristela da Silva Ferreira é tenente-coronel R1 do Quadro Complementar de Oficiais (QCO/Inglês). Graduada em Letras – Inglês (UFJF), especialista em História Militar (UNIRIO), mestre em Letras – Linguística (UFJF) e doutora em Estudos da Linguagem (PUC – RJ). É sócia titular do IGHMB – Instituto de Geografia e História Militar do Brasil e integra, desde novembro de 2015, a Seção de Pesquisas Históricas do CEPHiMEx (Centro de Estudos e Pesquisas de História Militar do Exército).

Antes de partir, uma das tarefas administrativas a cumprir, diante da convocação para compor o contingente da FEB, era que o expedicionário deixasse sua vida e negócios em ordem, atualizasse, por exemplo, a relação de herdeiros, a lista de pessoas com quem se deveria comunicar caso algo lhe viesse a acontecer... Recebia, também, uma corrente ou cordão metálico, para levar dependurado ao pescoço, com duas placas de identidade, de metal amarelo, com dizeres em relevo em que constavam nome, número de identificação, tipo sanguíneo, ano de vacinação antitetânica, as iniciais Of para oficiais e Pr para praças; e, acima do nome, a palavra “Brasil”.



Fonte: Arquivo Nacional

Assim seguiu o aspirante Mega, em 8 de fevereiro de 1945, a bordo no navio General Meigs, no 5º e último escalão, após atender aos cuidados mínimos que a hora exigia e permitia, levando poucas preocupações sobre a organização da curta vida que deixava, e, certamente, muitos planos, sonhos e expectativas para o que a vida ainda lhe reservava. Apresentou-se no teatro de operações da Itália em 20 de fevereiro, foi incorporado ao 1º RI, no contexto da ofensiva da primavera, que culminou com a queda de Montese e o rompimento definitivo da linha de defesa alemã.





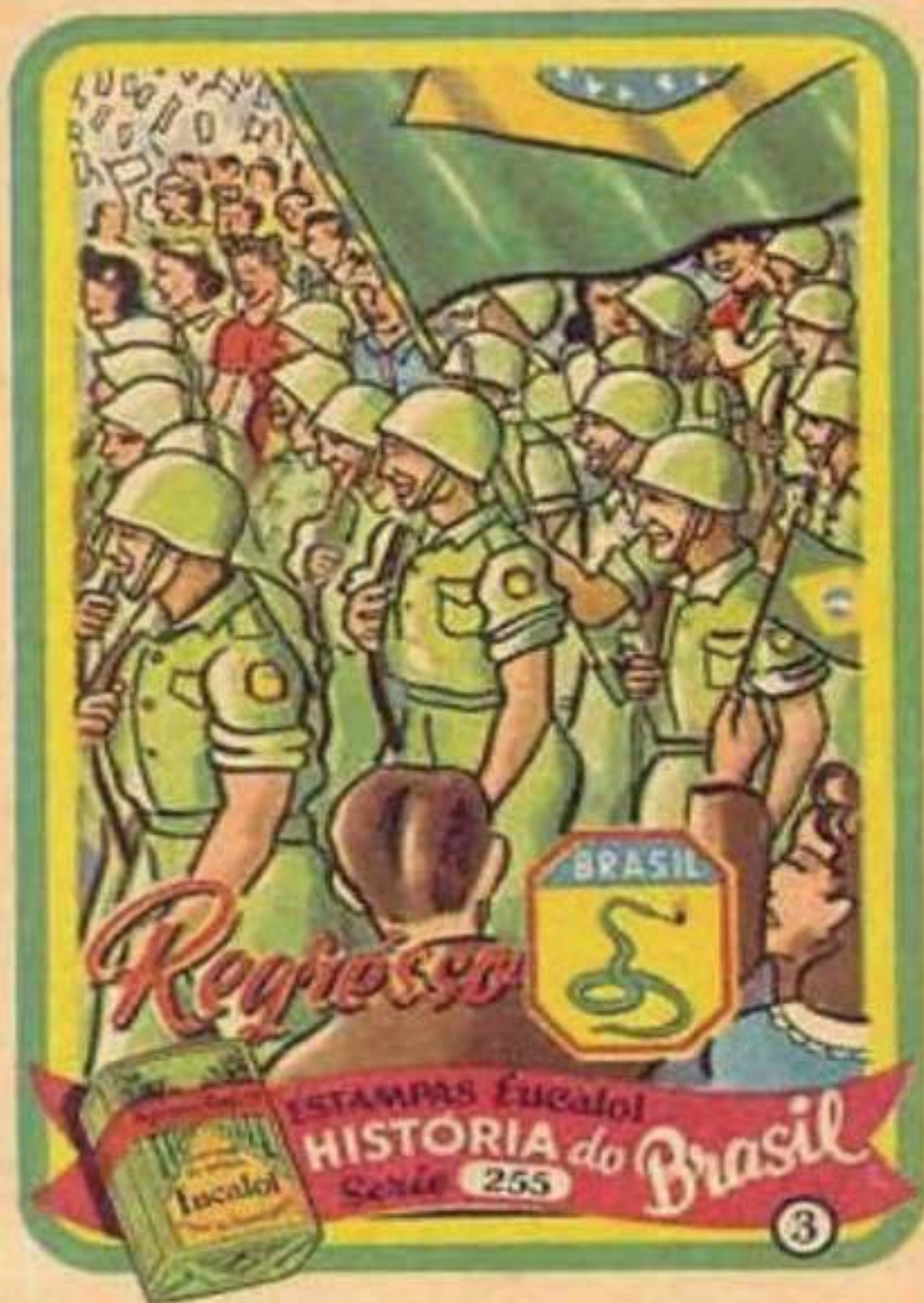
Fonte: CCOMSEx

Ciente e convencido do sentimento do dever e do cumprimento da missão, liderou seu pelotão, vindo a morrer de forma heroica na cidade italiana de Montese, onde ocorreu uma das mais sangrentas batalhas do conflito mundial, com a participação da FEB. Nessa batalha, a 15 de abril de 1945, foi ferido mortalmente diante do pelotão que comandava e infatigavelmente impulsionalava, fazendo com que seus liderados, mesmo mortos de medo, prosseguissem na linha de frente, replicando a coragem e a valentia de seu comandante, cujas últimas palavras foram:

“

*Por que estão parados em torno de mim?
A guerra é lá na frente. Quem está no fogo é
para se queimar! Estou aqui porque quis! Se vo-
cês estão sentidos com o que me aconteceu, vin-
guem-se acertando o comandante deles! De nada
valerá o meu sacrifício se não conquistarem o
objetivo. A minha vida nada vale, a minha mor-
te nada significa diante do que vocês ainda têm
por fazer.*

”



Histórias da FEB na Itália – Estampas Eucalol2

Nosso jovem aspirante não retornou, não viu as ruas em festa para recebê-lo, com o povo formando verdadeiros cordões carnavalescos embalados pelas canções feitas para eles e que tocavam nas rádios da época, “*E por isso a Nação vos recebe/ pondo flores no vosso fuzil/ Salve, bravos soldados da FEB/ Salve heróis, filhos bons do Brasil...*” (Ataulfo Alves, Eduardo Farias). Em torno deles, a nação se reconciliava. De acordo com Ferraz (2003, p. 151), intelectuais e políticos, “em geral tão céticos a manifestações de civismo que lembravam as celebrações do Estado Novo, saudavam os expedicionários”, como o fez, por exemplo, o jovem Vinícius de Moraes, no periódico *Diretrizes* (1945), em texto que repercutiu em jornais e revistas da época.

Pracinhas da Força Expedicionária Brasileira, vós sois os mais bem-vindos soldados da terra, pois que sois os nossos soldados. Perdoai não vos ter deixado marchar, em nome da emoção que a vossa volta nos causou. Estais finalmente em casa e isso nos entusiasma, porque voltastes para participar também da grande marcha do Brasil para a Democracia. Honra e mais honra, e muita honra – que a honra é vossa! Honra a vós, atacantes de Castelnuovo, Monte Castelo e Montese, que propiciastes a vitória da Democracia fora e dentro de nosso país! Honra a vós, homens do povo do Brasil que enfrentastes na neve o fogo do ódio do inimigo! Honra e mais honra, e mais honra ainda! A cidade vos recebe como os seus mais queridos filhos. Sede bem-vindos, pois que sois os mais bem-vindos de todos os soldados de todas as Pátrias, filhos deste solo pacífico, que vistes a morte de face, e que retornastes para uma Pátria feita mais consciente. Sede bem-vindos, pracinhas do Brasil.



Nenhuma dessas homenagens nosso jovem aspirante viu ou ouviu. Tampouco todos os que aguardavam o retorno de nossos soldados se ocuparam das festas... Em contraste agudo com o clima de celebração e entusiasmo coletivo que o poeta saudou, outros corações choravam a tristeza da partida definitiva e da saudade eterna. O Brasil deixou sepultados na Itália, no cemitério de Pistoia, 462 integrantes de sua Força Expedicionária. Em 22 de dezembro de 1960, as cinzas dos soldados brasileiros foram transladadas para o Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial, erguido no Aterro da Glória, no Rio de Janeiro.

Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira durante a inauguração do Monumento aos Mortos da Segunda Guerra Mundial, no Rio de Janeiro, em 5 de agosto de 1960. Agência Nacional, subsérie Presidentes da República.

Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial, também conhecido como Monumento aos Pracinhas, localizado no parque do Flamengo. Rio de Janeiro, março de 1972. Correio da Manhã.

Fonte: Arquivo Nacional



Modelo A

ZONA
ALTERAÇÕESFORÇA EXPEDICIONÁRIA BRASILEIRA
1ª Escalão - DEPOSITO DE PESSOAL
(Período de 1º-I a 21-II-45)

N.º

CATEGORIA

Semestre de 19

1ª Parte

Semestre anterior - Houve alterações
Exercício de funções - De 1º-I a 6-I no efetivo de substituição
do D.P. e de 6-I a 21-II como instrutor da S/3.-
Campanha- De 1º-I a 21-II-45 em funções nesta D.P.-
Saída - Em 21-II-45, para o 1º R.I., neste T.O.-

2ª Parte

T.C.1 ms. e 21 dias

T.N.C.0 ms. e 0 dias

3ª Parte

Outras alterações

Indicação de Instrutor -- Aprovação - Em 6-I foi publico ter
sido indicado para Instrutor de Fuzil Mtrs. B.A.R., da S/3-Destino de Oficial - A 21-II foi publico ter se apresentado a
20, neste D.P., por ter sido transferido para o 1º R.I., neste
teatro de operações, sendo considerado naquele destino.Exclusão - Em 21-II em consequencia da sua transferencia, foi
excluido do efetivo de substituição desta D.P., por ter seguido
a destino.-Promocão- Em 14-5 foi publico, conforme transcrição do B.I. n.
125, de 5-I-1945 da 1a. D.I.E. e conforme ainda D.O. de 5-III-
1945, foi promovido ao posto de 2º Tenente.....

Acampanamento em Staffoli (Italia), 4 de Julho de 1945.-

WS.

1ª SEÇÃO

MARIO TRAVASSOS, Cel. Comandante.-

Grupo	Gaveta	N.º de Ordem
44	10	13

SIGNARIO

SEGUNDO TENENTE DA ARMA DE INFANTARIA

FRANCISCO MEOA

Seguiu para o combate aspirante, teria retornado 2º tenente, como registrou a primeira página de suas alterações: “promovido ao posto de 2º tenente, em 5 de março de 1945”. Dona Angelina Garofalo Mega não viu o desembarque de seu filho, o 2º tenente Mega. Talvez a consolasse saber que ele hoje vive em nossa história e memória como aquele jovem em cujo coração o sentimento do dever falou mais alto, e como aquele líder que, com seu ato de bravura e coragem, indicou o caminho aos seus comandados, contribuindo para a garantia de nossa democracia, para o retorno da esperança, para o fortalecimento de nossos valores e do exemplo a seguir.

Nota

¹ A entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial foi retratada por 7 séries (249 a 255), em um total de 42 estampas que acompanhavam os produtos Eucalol (sabonete e creme dental), em magistral jogo de *marketing* daqueles itens, que contribuiu para gravar, na memória e no imaginário da nação, cenas e episódios vividos por nossa gloriosa FEB.

Referências

FERRAZ, Francisco César Alves. *A guerra que não acabou: a reintegração social dos veteranos da força expedicionária brasileira (1945-2000)*. 2003. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MORAES, Vinícius. *Diretrizes*, Rio de Janeiro, 1945.





A liderança em combate: o exemplo dos comandantes de pequenas frações na campanha da Itália: 1944-1945

Cel R1 Cristiano Rocha Affonso da Costa*

A liderança é um tema importante no meio militar. E é um dos grandes desafios para os jovens comandantes de fração no início de suas carreiras. Como atingir ou como conquistar a liderança de sua tropa? As situações extremas e de risco propiciam os melhores ambientes para desenvolver a liderança. Por esse motivo, a participação brasileira na Segunda Guerra Mundial será o ponto de exemplificação para o entendimento de conceitos sobre o tema.

O líder em combate nunca foi um super-herói. Os comandantes de fração na Campanha da Itália eram seres humanos normais, com seus receios e com o somatório de sentimentos conflitantes em uma guerra, como frustrações, dor, ansiedade, e o mais impactante de todos: o medo de matar e de morrer. Saber entender e controlar esses sentimentos foi o primeiro passo para conquistar a confiança de seus comandados.

* Cristiano Rocha Affonso da Costa é coronel R1 de cavalaria da turma de 1994, da AMAN. Bacharel e mestre em Ciências Militares, bacharel e licenciado em História; com diversas especializações. Coordena o Grupo de Pesquisa em História da Casa do Expedicionário (GPH-CEX) e é autor dos livros “Negociação de Crises e Reféns – O trabalho do negociador no gerenciamento de eventos críticos”, “Os Zeppelins nos céus do Brasil – Uma visão sobre as viagens ao sul do país e o nazismo no pré-Segunda Guerra Mundial” e “Carros de Combate – A história dos tanques de guerra do nascimento à Blitzkrieg”.



Antes de entrar no tema propriamente dito, faz-se necessário entender alguns conceitos importantes que são a base para o desenvolvimento da liderança. De acordo com Foracchi e Martins (1977), a socialização deve ser entendida como a imposição de padrões sociais à conduta individual. Nesse caso, os padrões sociais militares são as características que o indivíduo incorporado ao exército desenvolve em contexto de preparação para a guerra e, após, durante os combates. É fundamental, portanto, reconhecer a importância do ambiente à volta dos pracinhas para entender como se processou a socialização do combatente no meio militar e sua adaptação às situações de combate.

A criação do hábito é a influência que o indivíduo recebe do meio e dos demais indivíduos. Para Dendaski e Lopes (2016), é aquilo que se soma à sua personalidade durante a vida e, apesar de ser individual, adquire-se durante o processo de socialização e influencia seu modo de pensar e agir. A análise dos hábitos, por sua vez, auxilia no entendimento sobre como os padrões sociais militares e as características da caserna são internalizadas em cada combatente por intermédio da instrução. São as práticas por meio das quais ele irá aprender como se vive no meio militar, a partir do entendimento de seus costumes, rituais, disciplina, estrutura hierárquica e tradições.



O resultado da junção desses dois conceitos, socialização e hábito, quando já estão adquiridos e internalizados pelo indivíduo incorporado ao meio militar, pode ser entendido como o desenvolvimento de uma *personalidade militar*. O desenvolvimento dessa personalidade é, pois, o ideal esperado de um combatente completo, já que se trata do resultado final do processo de socialização do indivíduo no meio militar. Diz respeito a um conjunto de características comportamentais, afetivas, éticas ou morais que a instituição militar deseja desenvolver em seus integrantes para que sejam somadas à capacidade cognitiva de aprendizado e adaptação. Por intermédio desse processo, o indivíduo poderá se tornar possuidor das características necessárias para ser um soldado por excelência.



Fonte: Arquivo Nacional

Para a liderança, esse desenvolvimento é primordial. Os tenentes e sargentos forjam essa personalidade nas escolas de formação e, sem ela, a liderança não aflora. Já no caso da FEB, os combatentes integrantes dos pelotões e companhias da linha de frente desenvolveram essas características durante a fase de instrução.

Outros dois conceitos que estão intimamente ligados à liderança, sem os quais esta não pode ser desenvolvida são: coragem e espírito de corpo. De acordo com o *Glossário de Termos e Expressões de Educação e Cultura* do DECEX (2016), são características determinantes e desejáveis entre combatentes. Ou seja, **coragem física** é “agir de forma firme e destemida, em situação de ameaça à integridade física, no sentido do cumprimento da missão”. Pode-se extrair que “agir de forma destemida” é praticar um ato heroico, que vai além do dever. **O espírito de corpo** é o “valor de orgulho” dos “homens de farda por integrarem o Exército Brasileiro, atuando em uma organização militar e exercendo suas atividades profissionais, por meio de suas competências, junto aos seus superiores, pares e subordinados”.

“

O combatente tem orgulho do seu grupo e se sacrifica por ele. No entanto o caminho inverso também funciona, pois o desenvolvimento de atributos específicos no indivíduo molda a dinâmica de funcionamento do grupo. Dentro de uma fração militar, isso resulta no espírito de corpo da tropa, pois, se o indivíduo entra numa tropa que já tem em si arraigado o espírito de corpo, a personalidade do indivíduo irá se moldar ao coletivo daquela tropa.

”



Fonte: Arquivo Nacional

O primeiro escalão de combatentes brasileiros desembarcou na Itália em julho de 1944, com efetivo aproximado de 5.000 homens. De acordo com Moraes (1947), até fevereiro de 1945, mais 4 escalões foram enviados, perfazendo mais de 25 mil homens e 67 mulheres enfermeiras. Desacreditada e considerada uma tropa de segunda linha, apenas 3 meses após entrar em ação real, já estava alçada à primeira linha de combate do exército norte-americano, ao qual estava subordinada. E, até o final das operações, com a rendição das tropas alemãs na Itália, em 2 de maio de 1945, era uma tropa de veteranos, respeitada e experimentada em combate.

A liderança na FEB, em combate, pode ser estudada em três “níveis de aproximação”. A primeira aproximação, psicológica, dá base para as outras. Começa no saber ouvir e no saber se comunicar, de forma que o subordinado poderia entender que seu líder estava não só fisicamente ao seu lado, mas também em pensamento e compreendendo os anseios de cada um. Tal aproximação inicia-se na incorporação e nos primeiros treinamentos nos quais o comandante está diretamente ligado à instrução e aos problemas logísticos que influenciam sua tropa. O interesse na qualidade da instrução e, particularmente, no entendimento das dificuldades individuais é o primeiro passo, de modo que o subordinado note a preocupação de seu líder para com a sua pessoa. Os comandantes que se destacaram foram justamente os que procuraram melhorar os níveis de instrução e a qualidade da alimentação e alojamentos, aspectos que se revelaram como pontos fracos durante a preparação no Brasil. Nesse momento, o subordinado compreende que seu comandante o entende e intercede por ele.

Quando a FEB foi formada e iniciou os treinamentos no Brasil, todos sabiam que iriam embarcar para a guerra, só não sabiam a data. De acordo com Gonçalves e Maximiano (2005), após o aviso, no preparo para a partida, o tenente José Gonçalves, do 6º RI, relata a confusão em que se encontrava seu pelotão.

“

De volta à Vila Militar, uma confusão infernal reinava. Nas companhias do regimento, alguns soldados haviam se exaltado e rasgado colchões. Homens choravam, outros se lastimavam. Um dos soldados soluçava:

‘Eu nunca tive nada na vida, e agora vou para a guerra!’

”

Era como se finalmente sofressem um choque de realidade diante da certeza de que iriam para a guerra. Na hora do embarque, todos compareceram e os que estavam presos por motivos disciplinares imploravam para ir junto com os companheiros. As linguagens corporal e falada demonstravam o medo e os receios, mas o senso do dever fez com que todos os integrantes do pelotão em questão embarcassem.

A segunda aproximação é a física: o ombrear lado a lado. A proximidade é fundamental no combate, quando o comandante está junto a seus comandados no campo de batalha. Isso confirma o sentimento, para a tropa, de que o líder não pede mais do que ele próprio é capaz de fazer, além de saber que ele é capaz de se sacrificar na defesa de seus comandados.

Desse modo, em algumas situações, já nas primeiras ações, os oficiais e praças da linha de frente tiveram comportamento diferenciado, preocupados com a segurança de sua tropa. Um grupo de comando da 3ª Companhia do 2º Batalhão do 6º RI foi cercado em uma casa de pedra enquanto dois capitães e um tenente ficaram na casa protegendo a retirada dos sargentos e soldados.

O tenente Pinto Duarte morreu nessa cobertura ao ser atingido na perna por uma rajada de metralhadora. Sacrificou sua vida em prol da retirada segura de seus subordinados. Essas ações criaram o espírito de corpo que deu condições ao aparecimento dos atos heroicos no decorrer das ações e moldou a coesão de grupo entre as praças e os oficiais combatentes.



Fonte: Revista de Educação Física

Segundo Maximiano (1995), os relatos de ex-combatentes apontam que, quanto mais perto dos soldados os oficiais estavam, maior era a estima que a tropa tinha por eles. Nos sangrentos combates pela conquista de Montese, em 14 de abril de 1945, dois pelotões que lutavam lado a lado demonstraram possuir exacerbada liderança. O pelotão comandado pelo tenente Iporan Nunes de Oliveira conseguiu um feito notável ao ser uma das poucas frações, entre todas as do IV Corpo do V Exército do EUA, a romper a linha inimiga naquela jornada.

Como atestam Silveira (1989) e Castello Branco (1960), esse pelotão, do 1º Batalhão do 11º RI entra em Montese e inicia um trabalho de ataques às linhas alemãs pela retaguarda, onde, inclusive, recebem fogos da própria artilharia brasileira sobre sua posição, tal a penetração em área do inimigo. Todos os combatentes do pelotão seguiram seu tenente em uma missão difícil, mas o oficial não estava protegido em um abrigo, estava liderando sua tropa. Essa é a função de um tenente.



Fonte: Acervo do Grupo de Pesquisa em História da Casa do Expedicionário (GPHCEX)



O outro pelotão foi detido por forte barragem de morteiro e fogos da infantaria alemã. Seu tenente comandante, Ary Rauhen, foi atingido de forma mortal ao tentar desaferrar seu pessoal. Sem a liderança de seu comandante, o pelotão não consegue manobrar. No fragor do combate, um grupo improvável foi montado para socorrer o pelotão: oficiais e praças de saúde da companhia. Tudo graças à liderança exercida pelos tenentes médico Yvon Maia e dentista Ruy Lopes Ribeiro.



Fonte: Acervo do Grupo de Pesquisa em História da Casa do Expedicionário (GPHCEX)

Segundo Almeida (1985), nessa ação de resgate, ao arriscar a própria vida na tentativa de salvar os companheiros, pereceram o Ten Ruy e mais três padioleiros. Um deles era o soldado Geraldo Baeta da Cruz, que faleceu por estilhaços de granada tentando socorrer os companheiros. Erroneamente, propaga-se que ele era um dos “Três de Montese”, que atacaram sozinhos um batalhão inimigo. Morrer atacando sozinho um batalhão não é heroísmo, mas tentando resgatar um companheiro ferido, sim! E essa ação só foi possível graças à liderança dos jovens oficiais de saúde e a coragem de seus subordinados.

Com a liderança atingindo os dois níveis anteriores, chegamos ao ponto no qual uma tropa torna-se especial nos aspectos psicossociais. Essa é a terceira aproximação. A liderança sai do aspecto individual de seu comandante para com seu subordinado e atinge o coletivo. Aquela fração é o ponto. O pertencimento é o sentimento que une. O sacrifício de um representa todos. Agora o grupo é mais que apenas um pelotão, é uma irmandade.

À medida que a personalidade militar vai sendo incorporada por uma quantidade cada vez maior de integrantes de uma fração, torna-se uma característica do próprio grupo e aumenta mais o espírito de corpo. Nesse ponto, o soldado quer voltar para a sua fração, quando, por motivo médico, por exemplo, tem que ser evacuado. Em sua fração ele se sente melhor, mais forte, por ser uma extensão da segurança da família. O grupo é a sua família.

Além dos diversos casos relatados na literatura da FEB sobre os combatentes que fugiam dos hospitais de campanha, quando ainda se recuperavam de ferimentos, para voltar aos seus pelotões na linha de frente, também existem casos em que o sentimento de família é preponderante e o sacrifício em prol do companheiro torna-se algo natural. A dimensão desse aspecto é apresentada por Maximiano (1995) por meio do relato do tenente Gerson Machado Pires, da 8ª Cia do 6º RI, cujo pelotão que comandava ficou em uma situação crítica com 12 feridos e somente 2 padioleiros para o socorro.

“

Tínhamos entrado em um campo minado. Um dos meus soldados estava com o pé pendurado e outro havia perdido um olho. Os padioleiros puseram um ferido na maca e ele pediu para ser deixado, apontando um companheiro. Este indicou um outro soldado, que julgava estar mais gravemente ferido, e os padioleiros não sabiam o que fazer. No fim, tive que mandar um soldado se deixar transportar.

”

Esse fato mostra o desprendimento e a preocupação com a salvaguarda do companheiro colocada como prioridade ante sua própria integridade. Isso é irmandade no combate.



Fonte: Acervo do Grupo de Pesquisa em História da Casa do Expedicionário (GPHCEX)

Outra passagem que ilustra várias facetas do sentimento de irmandade, de pertencimento ao grupo, pode ser ilustrada pela experiência do então capitão Ernani Ayrosa Silva. O capitão tinha sido comandante da 2ª Companhia do 1º Batalhão do 6º RI, de junho de 1944 a janeiro de 1945. Em abril de 1945, estava na função de oficial de operações do batalhão.

Ao receber a notícia de que um pelotão da sua antiga companhia estava engajado decisivamente em combate, montou uma pequena equipe e rumou para o local para tentar ajudar a desferrar seus companheiros e aliviar a pressão inimiga sobre eles. Solicitou apoio a um pelotão de carros de combate norte-americano, que se recusou a fazê-lo, alegando que a estrada ainda estava minada. É compreensível essa recusa. Os americanos não tinham nenhuma relação de companheirismo arraigada com a companhia brasileira e não iriam se arriscar agora que a guerra se encaminhava para o seu final. O capitão Ayrosa, contudo, tinha, pois aquela ainda era a “sua tropa, seus companheiros e sua família”.

A equipe que Ayrosa montou era composta de voluntários, que queriam a todo custo ajudar os companheiros. Um deles era o tenente Darcy de Almeida Koeller, a quem o capitão conhecia desde jovem e que havia se casado logo antes de embarcar para a Itália, além de ser pai de uma filha recém-nascida. Por esse motivo e pela juventude do tenente, Ayrosa não queria levá-lo numa missão tão arriscada. O tenente não aceitou ficar de fora, pois o sentimento de camaradagem para com o grupo falava mais alto. Silva (2013) relata o modo pelo qual o capitão Ayrosa usou de um artifício para não levar o tenente Koeller na missão.

“

Resolvemos jogar pela estrada uma viatura, fortemente armada, levando bazuca e uma grande quantidade de munição, e partir na direção do inimigo, com o fim de atrair sua atenção para o novo ponto. [...] Assim fizemos [...] eu na direção do Jeep, Koeller ao meu lado, atrás o sargento Apio Aleluia e o soldado Hilário. [...] Meia hora mais tarde, depois de percorrermos cautelosamente alguns poucos quilômetros da estrada, atingimos uma grande fazenda. Paramos e realizamos um reconhecimento da casa [...] Aproveitando o momento em que estávamos espalhados na região, realizando buscas individuais, furtei-me das vistas do Koeller [...] e parti com o sargento Apio ao meu lado e o soldado Hilário atrás.

”

O capitão Ayrosa, o sargento Apio e o soldado Hilário conseguiram re-alizar duas ações heroicas concomitantemente: primeiro, irem ao auxílio dos companheiros engajados no combate pelos alemães, com risco elevado da própria vida, e, segundo, preocuparem-se em não levar o tenente, jovem pai e recém-casado, pois tinham plena consciência de que sua missão era quase suicida. O saldo final dessa missão foi o capitão Ayrosa e o sargento Apio gravemente feridos e o soldado Hilário morto. Eles nunca tiveram a certeza de terem conseguido aliviar a pressão sobre o pelotão encurralado, mas tentaram. Isso é inegável.

Essa missão arriscada, quase ao fim da guerra, demonstra a coragem que se molda amparada na experiência, no desenvolvimento da personalidade militar e motivada pelo sentimento de pertencimento ao grupo. Os combatentes da linha de frente da FEB são um rico objeto de estudo de diferentes dimensões sociais. Ao somar novas experiências à bagagem individual, a FEB construiu uma nova identidade cultural para cada integrante, ao mesmo tempo em que criou um espírito de corpo com características e manifestações próprias. Esse espírito de corpo só perdurou nos anos posteriores à guerra porque houve liderança.

A liderança tem forte relação com o sucesso das ações de combate, nas quais o cumprimento do dever, a partir de planejamentos adequados e ordens sensatas, conduzem à vitória e evitam o desperdício de vidas. Os líderes de fração da FEB foram os comandantes que galgaram os degraus das três aproximações ao longo da preparação e das missões de combate na Itália e escreveram em letras douradas o nome dos soldados brasileiros no maior conflito da humanidade.

A liderança não vem apenas do posto ou da graduação. Ela é conquistada e não é fácil. Quando acontece, porém, tem-se algo que todos os exércitos desejam: uma tropa especial de verdade, capaz de cumprir qualquer missão!



Nota

¹ Uma tropa engajada decisivamente em combate é, no linguajar militar, uma tropa que não tem mais a capacidade de manobra para romper o contato com o inimigo e executar uma retirada ou retraimento da região de combate. Ou seja, está imobilizada no terreno pela ação inimiga.

Referências

ALMEIDA, Adhemar Rivermar de. *Montese, marco glorioso de uma trajetória*. Rio de Janeiro: Bibliex, 1985.

CASTELLO BRANCO, Manoel Thomaz. *O Brasil na II Grande Guerra*. Rio de Janeiro: Bibliex, 1960.

DENDASCK, Carla Viana; LOPES, Gileade Ferreira. Conceito de Habitus em Pierre Bourdieu e Norbert Elias. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do conhecimento*. Vol. 03, Ed. 05, Ano 01. Maio de 2016. pp. 01-10 . ISSN 24480959.

FORACCHI, Marialice M.; MARTINS, José de Souza. *Sociologia e Sociedade – Leituras de introdução à Sociologia*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977.

GONÇALVES, José; MAXIMIANO, Cesar Campiani. *Irmãos de armas – Um pelotão da FEB na II Guerra Mundial*. São Paulo: Codex, 2005.

MAXIMIANO, Cesar Campiani. *Onde estão nossos heróis – uma breve história dos brasileiros na 2ª guerra*. São Paulo: Edição do Autor, 1995.

MORAES, Mascarenhas de. *A FEB pelo seu comandante*. São Paulo: Instituto Progresso Editorial, 1947.

REVISTA DE EDUCAÇÃO FÍSICA. Homenagem Póstuma, Capitão José Maria Pinto Duarte. *Revista de Educação Física / Journal of Physical Education*, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1, 2020. Disponível em: <<https://revistadeeducacaofisica.emnuvens.com.br/revista/article/view/1754>>. Acesso em: 23 nov 2022. (Ten Pinto Duarte, 1943)

RODRIGUES, Agostinho José. *35 anos depois da guerra*. Curitiba: Imprensa Oficial, 1981.

SILVA, Ernani Ayrosa. *Memórias de um soldado*. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 2013.

SILVEIRA, Joaquim Xavier. *A FEB por um soldado*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.





Fonte: <http://www.ahimtb.org.br>

Do aspirante Mega ao mega-aspirante: os valores militares como eixo norteador da liderança

Ten Cel Fabio da Silva Pereira*

1º Ten Maycon Douglas da Silveira Noronha**

“Feliz seria a Escola se pudesse guardar os espadins de cadetes iguais ao Aspirante Mega.”

Gen Ernani Ayrosa da Silva

Nesta breve análise histórico-biográfica, está o contexto do Brasil em um mundo de incertezas durante a Segunda Guerra Mundial. A situação, em 1942, era de indefinição interna e externa quanto ao posicionamento brasileiro no maior conflito bélico que o mundo já presenciou. As “tensões internas atingiram o seu ápice, por ameaças integralistas e da *quinta-coluna*, que deixavam o governo de Getúlio Vargas com a atenção voltada a prevenir ameaças em território nacional” (MAC CANN, 1995, p. 1970). Além disso, as tensões externas, envolvendo a Argentina e a Grã-Bretanha, contribuíram para uma atitude mais incisiva dos Estados Unidos da América perante o seu principal aliado (MC CANN, 1995). O Rio de Janeiro, a Capital Federal, acompanhou atentamente o desenrolar dos acontecimentos. As manifestações apareciam a todo momento (PEREIRA, MOREIRA E MESQUITA, 2021), envolvendo a juventude para se mobilizar em prol de mostrar o **patriotismo e o civismo** ao voluntariar-se para defender a Pátria.

*Fábio da Silva Pereira é tenente-coronel de intendência, pertencente à Qualificação Funcional Específica (QFE/História), da turma de 2000. Bacharel em Ciências Militares pela AMAN e licenciado em História pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Mestre em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO); em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV); e em Educação Militar pelo Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (CEP/FDC). Doutor em História pela Universidade Salgado de Oliveira, Brasil, com período sanduíche na Universidade de Poitiers, França.

**Maycon Douglas da Silveira Noronha é primeiro-tenente de intendência, da turma de 2019. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e paraquedista militar pelo Centro de Instrução Pára-quedista General Penha Brasil. Atua como oficial subalterno na Base Administrativa da 1ª Região Militar.



Nesse contexto, o jovem carioca Francisco Mega ingressou na Escola Militar do Realengo, em 28 de fevereiro de 1942, sem saber ao certo o que representava a profissão das armas. De origem civil (BRASIL, 1942), o entusiasmado cadete 1002 foi superando as adversidades nos três anos de formação que se seguiriam, com muita dedicação intelectual e um excelente vigor físico.

Fonte: folhamilitaronline.com.br

De acordo com as notas apresentadas ao longo do curso, o cadete Mega evoluiu significativamente ano a ano nos aspectos acadêmico e profissional. Como resultado do esforço pessoal, elevou a própria avaliação em aproximadamente 30% do primeiro ao último período de instrução (BRASIL, 1944), logrando a quinta colocação de sua turma de infantaria (BRASIL, 1994a). O aprimoramento técnico-profissional constante foi a chave para o cadete 1002 internalizar as táticas e procedimentos de que os alunos oriundos de organizações militares tinham conhecimento. A disciplina consciente para aprender pacientemente as instruções e as aulas em um ambiente de transformação evidenciaram, sobretudo, as atitudes inerentes ao militar que busca a evolução profissional com a fé de que está cumprindo a missão a ele confiada da melhor maneira possível.

Cabe destacar, no entanto, que, mesmo dentro do ambiente escolar, as incertezas e as novidades que chegavam da guerra fizeram com que a Turma de 1944 ficasse cada vez mais unida. Essa foi a oportunidade para que os cadetes e os instrutores desenvolvessem o espírito de corpo, tão necessário para ultrapassar dificuldades que se revelaram além das possibilidades do sistema de ensino militar. Segundo as palavras do comandante da Escola Militar do Realengo, “os cursos precisaram ser encurtados em mais de dois meses, com a supressão das férias escolares e com o acréscimo de trabalhos na área profissional” (BRASIL, 1944b). Isso porque as instruções já estavam funcionando segundo as influências da nova doutrina praticada pelos aliados no norte da África e na Europa. Além disso, o Brasil precisava com urgência de oficiais do primeiro posto para integrar a Força Expedicionária Brasileira (FEB). Os chefes das pequenas frações teriam à sua frente a força oponente mais temida do planeta nos Montes Apeninos, terreno montanhoso, gelado e de difícil acesso, onde o combate a pé seria vital para o sucesso do avanço aliado, conforme foi detalhadamente narrado nos elogios coletivos constantes da sua ficha individual.

Nessa oportunidade, a tríade conhecimento-habilidade-atitude recebeu o amálgama do valor do soldado, o **profissional da incerteza**. O aspirante Mega, recém-formado e selecionado para compor o contingente que seguiu para a Itália, ao verificar a problemática do acúmulo de requisições para a tropa, preparou-se sob o aspecto material, comprando parte do próprio equipamento e fardamento (CORREIO DA MANHÃ, 1970, p. 8). Ao chegar ao norte italiano, foi avaliado e logo designado para a função de instrutor (BRASIL, 1945).

Em combate, a literatura mostra indicadores da sua excepcional conduta ao guiar o seu pelotão na “terra de ninguém”. Foi incorporado ao 2º Batalhão do Regimento Sampaio na véspera do ataque derradeiro a Monte Castelo (BRASIL, 1945). No dia 1º de março, durante uma ação de patrulha, atacou os alemães de surpresa, atirando uma granada não nos combatentes, mas no armamento deles, que estava reunido em um dos cômodos do abrigo alemão (CORREIO DA MANHÃ, 1970, p. 8). A astúcia e a humanidade fizeram prisioneira toda aquela força oponente sem realizar um único disparo. Além disso, instruiu rapidamente os pracinhas do seu pelotão sobre como operar a metralhadora MG-42, que conseguiu capturar naquele episódio, fato que serviu de apoio para novas e seguidas vitórias naquele mês.



Fonte: CComSex

Em 14 de abril de 1945, à frente de seus homens, o aspirante Mega protagonizou um dos combates mais duros da FEB. Com a missão de atacar a cota 778, nas proximidades de Montese, o aspirante conduzia o seu pelotão, destruindo as casamatas alemãs uma a uma, quando foi atingido por estilhaços de uma granada inimiga. Calmo e lúcido em um momento extremamente crítico da sua vida, focado nas virtudes do chefe militar, a quem cabia estimular os seus subordinados, eternizou-se demonstrando coragem, responsabilidade, decisão e sangue frio: “Por que estão parados diante de mim? A guerra é lá adiante. Estou aqui porque quis (...). **De nada valerá o meu sacrifício, se não conquistarem o objetivo.** A minha vida nada vale. A minha morte nada significa diante do que vocês ainda têm por fazer. Prossigam na luta!” (CARVALHO, 1953; SIMÕES, 1966).

Tombou com os olhos voltados para o ataque derradeiro do seu pelotão e com a mente em Deus, ciente de que cumprira o seu dever até as últimas consequências. A dinâmica dos fatos narrados pelos companheiros foi para além dos registros coletivos constantes da ficha do jovem tenente. O espírito de corpo dos que retornaram vivos foi fundamental para que as atitudes e os valores permanecessem para as próximas gerações.



O pedido feito pelo então general Ayrosa, em 1970, presente no início deste texto, foi negado (CORREIO DA MANHÃ, 1970), mas, anos depois, a vontade do ex-instrutor do cadete Mega se concretizou. Ações de vulto foram realizadas para o reconhecimento daqueles que se dedicaram integralmente ao serviço da Pátria: “os cadetes de 1953 da AMAN (1º Ano), turma formada em 1955, ao homenagearem o herói expedicionário da última campanha da Itália, não tomaram a si somente um exemplo de abnegado patriotismo, mas se integraram ao dever da nação de eternizar a memória histórica dos nomes dos que tombaram em defesa do Brasil” (REVISTA AGULHAS NEGRAS, 1953). Atualmente, o espadim nº 1.002 encontra-se em exposição no Curso de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

Um exército é feito de irmãos por escolha e as ações de memória coletiva se tornam uma força que produz a sinergia entre as glórias do passado e os desafios futuros. Seja Francisco Mega, José Jerônimo de Mesquita ou muitos outros aspirantes que viveram no auge a teoria e a prática combatente por vertentes distintas, são todos os cadetes formalmente convidados a entrar na arte de comandar, sem se esquecer de obedecer. O jovem líder de pelotão, ontem e hoje, lida diariamente com a incerteza e a necessidade de preparo constante para liderar os seus comandados após passar pelas mais diferentes origens e formações militares. A história, portanto, contribui para mostrar que o mega-aspirante se forma no cotidiano pelo exemplo, mostrando seu valor e sua dedicação com a única certeza: o cumprimento da missão. Assim fez o aspirante Mega.

Nota

¹ Correio da Manhã, 7 e 8 de junho de 1970, p. 8.



Referências

- BRASIL. *Matrícula do Cadete Francisco Mega*. Rio de Janeiro: Escola Militar do Realengo, 20 de fevereiro de 1942.
- BRASIL. *Aditamento nº 3 ao Boletim Escolar nº 255*. Rio de Janeiro: Escola Militar do Realengo, 3 de novembro de 1944.
- BRASIL. *Aditamento nº 4 ao Boletim Escolar nº 255*. Rio de Janeiro: Escola Militar do Realengo, 3 de novembro de 1944a.
- BRASIL. *Boletim Diário nº 256*. Rio de Janeiro: Escola Militar do Realengo, 4 de novembro de 1944b.
- BRASIL. *Folha de Alterações do Tenente Francisco Mega*. Staffoli: Depósito de Pessoal da FEB, 1945.
- CARVALHO, N. R. *Do terço Velho ao Sampaio da FEB*. Rio de Janeiro: BiBliEx, 1953.
- CORREIO DA MANHÃ. *Éles lutaram pelo Brasil*. Rio de Janeiro, 8 de junho de 1970, edição nº 23663, p. 44/88. Acervo da Fundação Biblioteca Nacional. Disponível em: http://memoria.bn.br/DocReader/Hotpage/HotpageBN.aspx?bib=089842_08&pagfis=7678&url=http://memoria.bn.br/docreader/#Acesso em: 28 ago. 2022.
- MCCANN, F. D. *Aliança Brasil-Estados Unidos, 1937-1945*. Tradução de Jaime Tadei e José Lívio Dantas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1995.
- PEREIRA, F. S; MOREIRA, F. A; MESQUITA, C. Por uma ação de feito excepcional na campanha da Itália: as cartas do aspirante José Jerônimo de Mesquita. *Revista Valore*, v. 5 (edição especial), p. 162 - 182, 2021. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/773>. Acesso em: 22 ago. 2022.
- REVISTA AGULHAS NEGRAS. *Homenagem ao Aspirante Francisco Mega*. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1953.
- SIMÕES, R.M. *A presença do Brasil na 2ª guerra Mundial: uma antologia*. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1953.



Chefia com liderança

Gen Ex Alberto Mendes Cardoso*

“Um chefe é um homem que precisa dos outros.”

Paul Valéry

Apesar de primar pela formação da equipe, o chefe é um solitário nos momentos de decisão.

Dentre todas as manifestações do fantástico campo das relações humanas, penso que as mais instigantes são as que envolvem o processo de efetivação do convencimento, vale dizer, da interação da capacidade de persuasão de uma pessoa e do autodomínio da vontade de outra, em um clima de respeito mútuo. Esta reflexão é permeada pelos temas capacidade de um chefe para convencer seus colaboradores e surgimento da concordância cooperativa destes.

* Alberto Mendes Cardoso é general de exército R1, aspirante a oficial de infantaria, da turma Duque de Caxias, de 1962. Foi instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), onde, sucessivas vezes, comandou a Companhia de Cadetes de Infantaria, o Curso de Infantaria e o Corpo de Cadetes. Como coronel, comandou o 11º Batalhão de Infantaria de Montanha. Como general, comandou a 2ª Brigada de Infantaria, foi chefe da Casa Militar da Presidência da República, do Gabinete de Segurança Institucional e do Departamento de Ciência e Tecnologia.



“

Liderança ética é a interação da capacidade de persuasão de uma pessoa em posição de chefia e do domínio da vontade própria por seus chefiados, com vista na obtenção do comprometimento destes com a missão do grupo, respeitada sua dignidade.

”

Por influência profissional, essa interação me instiga atenção ainda maior quando ocorre num quadro de chefia de natureza autocrática¹, cujo titular não deseja ser autoritário. Trata-se daquele chefe que, não tendo sido escolhido pelos chefiados – que nada lhe delegaram –, precisa conquistar legitimidade perante eles, além da legalidade institucional que já possui. É o caso típico das instituições militares, nas quais o chefe é escolhido pelos níveis superiores da organização, em tese devido a seus méritos.

Durante quase cinquenta anos de serviço ativo no Exército Brasileiro, sempre me incitou curiosidade a desigualdade, às vezes gritante, da qualidade dos resultados obtidos em circunstâncias semelhantes por variados chefes, igualmente bons cumpridores das normas, manuais e regulamentos. Também me sentia estimulado a perquirir como uns obtinham os mesmos resultados com mais facilidade e em menos tempo do que outros.

É bem verdade que, nas atividades de planejamento e programação, era relativamente fácil identificar atributos pessoais diferenciadores com peso maior no êxito dos trabalhos, como atenção e objetividade. Entretanto, na execução, naquele momento do fazer acontecer, havia um quê a mais, quase intangível, que distinguia fortemente o modo de chefia mais eficaz.

Tratava-se do estilo pessoal, da maneira própria de certos chefes exitosos, dos menos graduados até aqueles no topo da hierarquia, que lhes permitia obter dos comandados os comportamentos mais eficientes e duradouros para a consecução de metas. Existia um *plus* no trato desses chefes com os subordinados, que estimulava a adesão às orientações, decisões e ordens e o comprometimento com as missões.

Muitas pessoas pretendiam que a alternativa *chefe ou líder* dava os devidos nomes e contornos à distinção. Mas ela era apenas parte da verdade e, de certa forma, induzia ao erro grave de considerar chefia e liderança mutuamente excludentes, como se entre elas houvesse dicotomia.



E mais: alguns resvalavam na ideia grosseira de atribuir caráter pejorativo à palavra *chefe* (“Fulano é apenas chefe...”), enquanto exaltavam as características de um *líder* (“... mas Beltrano, esse, sim, é líder”) e, com certo desdém, ignoravam as virtudes de ótimos chefes discretos, que não galvanizavam as admirações nem alardeavam seus feitos, apesar da coesão e eficiência dos grupos que comandavam.

Chegavam a rotular os conceitos com os verbos *empurrar* (os subordinados), para chefia, e *arrastar*, para liderança, quando, na verdade, chefia e liderança tanto arrastam pessoas quanto as empurram eficientemente, desde que os titulares dos cargos criem equipes a partir de meros conjuntos de indivíduos e as motivem, apontem o rumo, mostrem o caminho, coordenem as atividades para chegar à meta e deem o exemplo.



“

Então, onde está a diferença?²

Como tenente, comecei a compreender a profundidade do adágio que, ainda cadete, tantas vezes tinha ouvido na Academia Militar: “*A tropa é o espelho do chefe*”. Mais adiante na carreira, completei todo o entendimento, descobrindo a segunda parte do dito de origem francesa, adotado pelo Exército Brasileiro na década de 1930: “(...) *e sua mais severa juíza. Ela só deseja amá-lo e respeitá-lo*”. Acrescentei: ... e segui-lo. Enfim, crer e confiar nele.

”

Simultaneamente, reinterpretei outro conselho, escrito em posição dominante no pátio de formatura da Academia: “Cadete! Ides comandar, aprendei a obedecer”. E, no meu íntimo, acrescentei a ideia fundamental da iniciativa, a ser incentivada nos subordinados por todos os chefes.

Obedecer com iniciativa, por meio da *disciplina consciente* (agir de acordo com as ordens, mesmo na ausência de fiscalização), *iniciativa obediente* (diante de um problema, fazer o que acha certo, mesmo na ausência de ordens) ou *iniciativa preventiva* (fazer o que acha certo antecipando-se a um problema, na ausência de ordem), que são as disciplinas dos comprometidos. Muito diferentes da indesejada *obediência passiva*. É fácil concluir que subordinados com esse espírito de iniciativa são conquistas de um chefe confiável, justo, seguro de si, imune ao ciúme de suas prerrogativas e previsível, cujas diretrizes são claras e inequívocas.

Percebia que os melhores chefes não viam a liderança como instrumento de projeção pessoal. Nem cada qual se via como o único a ser reconhecido pela boa condução das missões. Ao invés, eles agiam como mais um membro da equipe. Isso influenciava e motivava o grupo de chefiados, que passavam a trabalhar como corresponsáveis pelos resultados colimados. Aos poucos, formei a opinião de que liderança compõe necessariamente um processo de complementação e aperfeiçoamento da chefia. Concluí que as diferenças entre os chefes e os melhores chefes estão no amplo espectro situado entre o exercício simples da chefia e o da chefia com liderança. De acordo com esse entendimento, inexistente a dicotomia chefia *versus* liderança.

Basicamente, as distinções entre os dois modos de chefia serão encontradas na maneira de fazer uso da autoridade, do poder do cargo, da capacidade de influência por meio da persuasão e do exemplo, no relacionamento com os subordinados – entendam-se os dois últimos como poder pessoal – para conseguir os melhores comportamentos adequados ao cumprimento das missões. Algo muito além de “mando e controle” e obediência passiva.

“

CHEFIA é o exercício do dever institucional de empregar a autoridade e o poder do cargo para conduzir pessoas da melhor forma possível, visando ao atingimento de metas.

”



“

CHEFIA COM LIDERANÇA é o dever de chefia acompanhado da disposição, capacidade e habilidade em influir eticamente sobre as vontades, a fim de conquistar o comprometimento das pessoas e conseguir que interiorizem atitudes que as predisponham continuamente a comportamentos benéficos para a organização.³

(Essa é a “melhor forma possível” constante da definição de chefia.)

SINTESE DE CHEFIA + LIDERANÇA = CHEFIA COM LIDERANÇA

”

Eis a diferença de estilos. A chefia simples, mesmo quando não autoritária, se escora na obediência devida e não no convencimento pleno. Ao passo que a chefia qualificada pela liderança é a parceria de chefes e subordinados obtida pela persuasão por meios moralmente bons. A chefia com liderança identifica nas vontades e no livre arbítrio dos chefiados os melhores caminhos para influir eticamente visando ao comprometimento. No compartilhamento interno da responsabilidade (que fique bem claro: apenas internamente no grupo), com orientação do chefe, a chefia com liderança cria o caldo de cultura dos comportamentos mais eficazes e duradouros para o cumprimento das missões, não importam as circunstâncias.

“

Em suma, **CHEFIA COM LIDERANÇA** é o modo ético de chefiar, que harmoniza a autoridade do chefe e a vontade dos subordinados, com vista em facilitar o surgimento e a constância da predisposição – vale dizer, a **ATTITUDE** – para os comportamentos mais eficientes para a organização.

”

Por aí passa a resposta para a investigação da razão da dessemelhança na obtenção dos resultados. Estes, sua sustentação e a continuidade dos comportamentos eficazes do pessoal nas missões sucessivas expõem em verdadeira grandeza as virtudes da forma de chefiar com liderança. Elas estabelecem um parâmetro que tende a eliminar de vez o tipo de chefe monocrático, carrancudo, sabichão, blindado, isolado dos níveis mais baixos da execução, inatingível até mesmo pelo imaginário dos subordinados. Esse clichê sai de cena e cede o protagonismo para o chefe que “está junto”, que olha nos olhos, percebido como sendo um de nós pelas equipes de cogestão de uma estratégia ou de execução operacional, tática ou administrativa.

Autoridade e poder institucionais

A autoridade do encarregado de chefiar legaliza seu dever – bem mais que o direito – de decidir, ordenar, persuadir, influenciar, coordenar, orientar, supervisionar, dirigir, aglutinar, fazer-se obedecer e realizar outras ações de gestão de pessoas, materiais, processos e atividades (Ufa! Um chefe tem de fazer tudo isso? Sim! E, de quebra, reservar tempo para a família e vida social).

A autoridade decorre da descentralização de competências, em cascata, desde o mais alto nível. É definida pelo rol de atribuições adrede fixado no estatuto e regulamentos ou instituída ocasionalmente pelo duto da cadeia de chefia, atendendo à sobrevivência de novas necessidades de descentralização da gestão. Por menor que seja o patamar de chefia, tratar-se-á de posição na hierarquia organizacional com aqueles deveres respaldados pela autoridade própria do cargo. Para que as atribuições sejam levadas a efeito, cada cargo também é inerentemente revestido de poder institucional, que equipa o seu ocupante para fazer o que lhe compete. A autoridade dá respaldo legal; o poder, o instrumento.

Além do cumprimento das competências, o limite ético do uso da autoridade e da aplicação do poder exige que o chefe tenha consciência de que, como afirma Paschoal (2013): “Quem tem poder não pode tudo. Quem tem poder deve mais: satisfações, explicações e observância às normas”. É fundamental que o ocupante de um cargo de chefia esteja permanentemente atento ao *poder de sedução do poder* – que tende a envaidecer, inebriar e viciar quem o detém e anestesiar a autocrítica –, a fim de acautelar-se e não se deixar deslumbrar.



Responsabilidade

Quando é empossado no cargo, um chefe assume tacitamente ser responsável por tudo o que aconteça ou deixe de acontecer no seu domínio. Ele precisa manter em mente que, imbricada à autoridade, sempre vem a responsabilidade. Esta implica estar sempre em condições de responder pelas ocorrências e resultados na sua área de competência, perante o nível imediatamente superior de chefia e alguns dos grupos de interesse formais – como a cadeia toda de chefia – ou informais, como o público usuário do serviço produzido por sua equipe. No serviço público, a responsabilidade se estende até diante do universo dos cidadãos abrangidos por uma ou mais das três esferas de governo. Nos casos da instância federal – em que se enquadram as Forças Armadas, provedoras da defesa nacional –, o conjunto credor da resposta abrange toda a Nação.

Na chefia de equipes e organizações, dentre as formas mais tradicionais de resposta – ou de exercício da responsabilidade – estão, além dos resultados, os relatórios e as visitas de fiscalização e controle recebidas. Daí deverem os chefes visitados saudar essas oportunidades e usá-las para prestar contas. Todavia as respostas que realmente importam, reitero, são os resultados, acompanhados da consciência de terem liderado suas equipes levando-as ao ponto ótimo no cumprimento das missões. O resultado é, assim, o valor maior a nortear o exercício da chefia; o que a torna um processo filosoficamente pragmático, exercido, como já vimos, eticamente.





Poder pessoal

Da assunção do cargo à ação eficaz, para cada novo chefe decorre um retardo, maior ou menor, dependente de fatores como nível da capacitação própria para os encargos, personalidade, habilidade na influência, solidez da posição pessoal na organização, currículo, reputação e expectativa sobre seu desempenho. Quando a seleção dos chefes for por merecimento, a expectativa esperançosa decorre do processo em si, já que a avaliação prévia e periódica do mérito – a mais equânime forma de apreciação e uma das características das Forças Armadas – deve levar em conta a possibilidade de aplicação futura dos atributos considerados.

À medida que todos esses fatores se comprovem efetivos ou se revelem ilusórios na prática, vai-se fortalecendo ou enfraquecendo a percepção do poder pessoal do chefe. Ela deve chegar, no mínimo, à altura do poder institucional do cargo, para que a chefia seja exercida inteira e eficientemente. O poder pessoal tem de ser acompanhado da vontade de exercê-lo eticamente e deve ser granjeado com base na consistência do desempenho, na confirmação das boas expectativas e na boa reputação que vai sendo construída. Sobretudo, nesse crescimento, prepondera a eficiência do chefe em influenciar o comportamento dos subordinados por intermédio das vontades deles, gerando maior ou menor eficácia no uso da autoridade de que foi investido. Como no parágrafo anterior, chamo essa qualidade de *habilidade na influência*, uma das formadoras da percepção do poder pessoal do chefe pelos subordinados e demais observadores.

Eventual tendência à extrapolação do poder pessoal dos chefes para fora dos limites dos seus próprios encargos, com intromissão indevida em outros domínios, deve ser contida por eles mesmos ou seus superiores. Tem de ser evitado o risco de choque com detentores de autoridade no mesmo nível ou no imediatamente acima; isso seria péssimo para a harmonia do sistema organizacional.

“

Por sua vez, a autoridade de que o chefe está investido tenderá a ser percebida na proporção inversa do desnível evidenciado entre o poder do cargo e sua habilidade de influenciar os subordinados. Quanto maior a diferença a favor do poder do cargo, menor a probabilidade de aplicação da autoridade gerar resultados pela via do comprometimento dos subordinados, demonstrando um baixo índice de liderança. Nesse caso, a autoridade estará sendo degradada e as tentativas de impor poderão levar a ação de chefia ao colapso. Ao contrário, quanto mais a habilidade na influência se aproximar da percepção do poder do cargo, mais a autoridade estará sendo fortalecida e, junto com ela, o poder pessoal do líder.

”

Um aspecto que os novos chefes têm que ter em mente refere-se ao tempo de que dispõem para se firmarem. Interregno longo da assunção à ação profícua não lhes é bom, tanto quanto não o é o açoitamento para “mostrar serviço”. Essa pressa é uma tendência bem humana, que surge na assunção do cargo e decorre da ansiedade por serem percebidos como competentes e respondendo bem ao que superiores e subordinados esperam. Ela é, porém, desaconselhável, pelo risco do que se costuma chamar “enfiar os pés pelas mãos”, com decisões mal estudadas e inadequadas. Chefes recém-empossados precisam controlar-se, dando ao tempo, na justa medida, oportunidade para se tornar seu aliado. Não obstante, devem ter consciência de que, nesse “período probatório”, o tempo sói ser neutro apenas no início da contagem. Em caso de demora dos resultados esperados, ele pode, ao revés, mostrar-se adversário.

No Exército Brasileiro, conta-se uma historieta sobre a antecipação da substituição prematura de um chefe do tipo *laissez-faire*, cuja gestão não estava um primor de eficiência. Após a assunção do comando, o substituto reuniu os chefes subordinados e determinou que todas as ordens continuassem em vigor. Um deles, menos experiente que os demais, lamentou com os camaradas que tudo continuaria como antes. Foi aconselhado pelos mais antigos a observar e aguardar.

Em um tempo relativamente curto, percebiam-se indícios de que a nova chefia – serena, mas vigorosa – vinha acompanhada de liderança, e o novo estilo prenunciava eficiência administrativa e operacional. Em poucas semanas, o espírito de corpo havia crescido, os resultados positivos voltado a preponderar e volveu-se a ter um quartel no padrão EB.

E lá vai o “trem da chefia com liderança” movendo-se para as estações ao longo do percurso que conduz a organização aos resultados desejados:



Valor relativo do poder

Poder não é um conceito de significância absoluta. O poder do cargo e o poder pessoal têm valor relativo. Eles só podem ser avaliados com alguma precisão em face dos resultados concretos de sua aplicação frente aos variados óbices. Intrínsecos, respectivamente, aos cargos e personalidades dos seus detentores, ambos os poderes subjazem parcialmente potenciais e não totalmente percebidos no cotidiano de normalidade, à espera da prova real do seu uso pelo chefe em uma situação de dificuldade natural ou gerada pela ação de outra vontade.

Será na aplicação nas defrontações e confrontações, na realidade da ação de chefia, diante de outros poderes e de situações ou óbices específicos, que o chefe demonstrará a capacidade de transformar esses dois poderes, até então latentes, em forças preponderantes e decisivas. Se ele for incapaz disso, o poder pessoal não aprovado no cheque continuará apenas subentendido, desgastando-se entropicamente e a autoridade seguirá esmaecendo. Restará tão somente mais outro sério candidato ao descrédito.

Dimensões de exercício do poder

Para estar à altura do cargo, o chefe deve ser capaz de abarcar todo o alcance das competências institucionais e ocupar plenamente as dimensões da sua seara na organização. De acordo com a definição de Srouf (2005), são elas: (1) econômica (finalística ou dos resultados, das decisões relativas à atividade-fim); (2) simbólica (da influência e persuasão); e (3) política (desde definição dos rumos da organização até o mando disciplinar e a conciliação de conflitos interpessoais).

Inspirado em Srouf e a fim de adaptar sua ideia à nossa temática, redistribuirei esses espaços em:

político-administrativo	liderança do pessoal
administração do órgão	modo persuasão
liderança das estratégias	modo mando
resultados da atividade-fim	

Os espaços *modo persuasão* e *modo mando*, perceptíveis por meio da observação cotidiana da ação de chefia, cobrem o campo das relações e interações pessoais. Eles dizem respeito especificamente ao propósito deste texto.

Malgrado o conjunto das duas dimensões condicionar tão fortemente o ambiente propício para o êxito continuado, é comum a atividade-fim absorver a maior parte das atenções dos chefes, em detrimento das demais, com baixa prioridade para os cuidados com o comprometimento do pessoal – o que, em última análise, tende a repercutir negativamente na otimização da proficiência coletiva e dos resultados colimados, assunto da dimensão político-administrativa.

A avaliação da gestão fortemente por meio dos eventos finalísticos, desviando grande parte da atenção do que esteja ocorrendo na condução das áreas de persuasão e mando, costuma gerar a perigosa distorção da busca de resultados a qualquer custo, inclusive com risco de perda do comprometimento do pessoal. É uma espécie de “o fim justifica os meios”, que tende a não dar sustentabilidade aos êxitos iniciais.

As Forças Armadas brasileiras, constituídas para a defesa da Pátria preferencialmente por meio da capacidade de dissuadir inimigos potenciais, terão o teste real do campo “Resultados da atividade-fim” no espaço político-administrativo (dimensão finalística) em situação de grave crise internacional envolvendo o nosso e outro país ou uma facção política com disposição bélica. Para elas, Forças Armadas, o instrumento para a dissuasão ou a vitória em campos de batalha é a sua capacidade operacional, e os resultados esperados pela Nação são a paz e a soberania mantidas ou conquistadas.

É lícito afirmar que, em caso de o país ser atacado, o Estado – inclusive as Forças – terá falhado na dissuasão. As Forças são muito zelosas com a aplicação permanente da chefia com liderança em tempo de paz, de modo a que não haja fragilidade nessa área fundamental para o seu preparo.

As importantes inter-relações de caráter afetivo e motivacional de chefes e subordinados ocorrem na dimensão da persuasão no exercício do poder do cargo, sobretudo no campo da habilidade no influenciar. Nessa área, o chefe deve fazer uso de todos os recursos logicamente válidos, eticamente aceitáveis e moralmente bons, tendo por meta intermediária influenciar as vontades dos subordinados, a fim de aderirem à cultura da sua Força e se conduzirem de acordo com ela. Na continuidade natural, vem a motivação para o comprometimento com o êxito da missão da organização, suas estratégias e atividades no nível operacional finalístico. O comprometimento dos subordinados é a meta principal da ação de liderança do pessoal.

As ferramentas de influência à disposição dos chefes incluem a lógica, que dá validade às estruturas dos argumentos, os padrões culturais e valores éticos e morais militares, a empatia, a consistência do exemplo próprio ao longo do tempo, o carisma complementar (para alguns) e os incentivos de variadas naturezas.

No acompanhamento constante dos efeitos da ação persuasiva, haverá ocasiões em que o chefe perceberá subordinados refratários ao conteúdo e intenção de suas orientações e, para esses, deverá aplicar os instrumentos de mando de aplicação do poder institucional do cargo reservados na dimensão *liderança do pessoal*.

Convém que a transição da persuasão para o mando seja gradual. O efeito halo de influência dos subordinados já comprometidos com a missão sobre os colegas recalcitrantes é um bom auxílio, que pode preceder os níveis de providências mais impositivas, de caráter disciplinar, previstas no Estatuto dos Militares, em lei, regulamentos, regimento interno, normas etc. A última medida estará sempre ao alcance do poder do cargo: o afastamento do incorrigível, final não desejado, mas inevitável quando se conclui pela impossibilidade de recuperação. Então, o chefe afastará o subordinado, com o mesmo empenho que vinha dedicando à persuasão e às opções impositivas mais brandas.

Há uma espécie de protocolo informal aconselhável no processo todo de passagem da persuasão ao mando, do aconselhamento à imposição. O ritmo dependerá das circunstâncias de cada situação. De qualquer forma, é fundamental o chefe saber dosar a força de aplicação do poder no grau necessário, sem o fragilizar pela falta nem o banalizar pelo excesso.

Quanto a ameaças, nem pensar! Não precisam ser verbalizadas nem sinalizadas. Que fiquem latentes, embutidas no próprio conceito de autoridade e seu instrumento de suporte, o poder do cargo. Os subordinados sabem que um chefe líder não precisa da possibilidade de penalização como espada de Dâmocles. Confiam em que ele prefere persuadir e só punirá quando for para o bem do grupo e do cumprimento da missão – duas circunstâncias que se fundem numa só condição, sem a qual não se obtém êxito pleno e duradouro.



Conclusão parcial

Resolvi dar essa chamada à finalização do artigo, porque, na verdade, ele bem poderia ser entendido como a primeira parte de um estudo da chefia com liderança, cuja sequência poderia ser composta por cultura organizacional e comportamento; campos de expressão dos padrões culturais; ordem e obediência; influência da vontade dos subordinados; atributos e autoconstrução do líder direto; liderança de estratégias; e liderança na crise.

De qualquer forma, se o texto serviu como uma boa leitura, por que você, leitor, não aplica suas próprias ideias no desenvolvimento de um ou mais títulos sugeridos acima?

Notas

¹ Uso autocrática, autocrático e autocracia sem nenhuma conotação de autoritarismo, absolutismo, poder absoluto ou ditadura, mas na acepção pura da composição etimológica da justaposição de auto (de si mesmo; por si próprio) e cracia (governo; poder): a autoridade e o poder para chefiar atribuídos por um sistema a si ou a um de seus membros sem consulta aos subordinados dos chefes designados.

² Não considerarei o caso da liderança situacional, em que membro não investido da autoridade legal do cargo de chefe conduz o grupo para a solução do problema, malgrado a presença do titular.

³ Influir eticamente pressupõe a absoluta ausência de manipulação das vontades e das opiniões.

Referências

PASCHOAL, Janaína Conceição. Surrealismo Político. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 maio 2013. Disponível em: < <https://m.folha.uol.com.br/opiniaio/2013/05/1287102-janaina-conceicao-paschoal-surrealismo-politico.shtml>>. Acesso em: 10 jun 2013.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



Os três verbos

Cel R1 Mario Hecksher Neto*

Quando um indivíduo ocupa uma função de direção, em alguma instituição e em qualquer nível, deverá desenvolver três ações principais, que se inter-relacionam. Deverá **chefiar** tudo aquilo que foi colocado sob a sua direção, deverá **administrar** o pessoal, o material, as instalações e os recursos que lhe forem disponibilizados e deverá **liderar** os integrantes do grupo que estiver sob sua responsabilidade.

O primeiro verbo, *chefiar*, refere-se ao uso da autoridade da qual se está investido e que precisa ser exercida corretamente.

Nos órgãos governamentais, nas empresas, estatais e privadas, nas instituições financeiras, nas forças armadas, nas escolas, em toda parte, haverá uma hierarquia e, em consequência, alguns darão ordens e outros obedecerão. Isso será inevitável e, se houver indisciplina, isto é, a desobediência às ordens emitidas pelo chefe, a desordem vai se instalando aos poucos, tudo deixa de funcionar a contento, os objetivos não são atingidos e as missões não são cumpridas.

* Mario Hecksher Neto é coronel R1 de infantaria, da turma de 1968, da AMAN. Doutor em Planejamentos e Operações Militares, serviu 25 anos na Academia comandando o Curso Básico, a SIESP e o Corpo de Cadetes, além de ter chefiado a Seção de Liderança do Corpo de Cadetes por 13 anos.



Já faz tempo, vem crescendo em nossa sociedade a repulsa ao exercício da autoridade. Muitas pessoas recusam-se a obedecer e outros não querem ou não gostam de dar ordens. Buscam uma suposta igualdade, uma posição “politicamente correta”, situação em que ninguém manda e não há chefes. Agem como se os grupos humanos pudessem se organizar sozinhos, transformando-se em equipes eficientes.

Por outro lado, existem aqueles que usam a autoridade da qual estão investidos em benefício próprio, e não em proveito do cumprimento da missão que lhe foi confiada, e que, em relação ao seu pessoal, atuam como verdadeiros déspotas, que tratam mal a todos e não respeitam as necessidades e os direitos legais do seu pessoal.

“

O que acontece então? Sem chefes honestos, competentes e cordiais, pouco a pouco, a sociedade e todas as suas partes integrantes vão se tornando desequilibradas, caóticas e insustentáveis.

”

O segundo verbo é *administrar*. Imagine essa palavra em seu significado mais amplo, envolvendo a administração do pessoal, instalações, máquinas, produção, logística e recursos financeiros.

É bem fácil perceber que *administrar* e *chefiar* são ações que caminham de mãos dadas porque são complementares. Então, é fundamental administrar e chefiar de maneira correta, pois é impositivo obter bons resultados, garantindo o bom funcionamento das instituições e das empresas.

Na verdade, para chefiar e administrar é preciso contar com o auxílio de outros indivíduos. Poucos são os que trabalham sozinhos e, geralmente, quanto maior for a empresa, maior será o número de seus integrantes.

Então, o terceiro verbo é **liderar**, uma ação voltada às pessoas.

“

Mas o que é liderar? Liderar é influenciar indivíduos para que façam, da melhor forma possível, o trabalho que precisa ser executado. Mas essa influência do dirigente deve ser exercida por intermédio da confiança que ele conquistou junto ao grupo. A influência obtida por intermédio de meios coercitivos ou da propaganda não caracteriza a liderança.

”



Considere-se ainda que as situações vividas pelos grupos são sempre diferentes, bem como a dessemelhança entre as pessoas que os integram. Por isso, não se pode deduzir uma fórmula de liderança. Entretanto podemos dar cinco conselhos simples, que auxiliam a obter a confiança daqueles que precisamos liderar.

São eles os seguintes:

- Dê bons exemplos;
- Conheça os seus subordinados;
- Ajude-os nas dificuldades;
- Oriente-os com sereno rigor; e
- Estabeleça com eles uma comunicação eficaz.

Então, podemos finalizar dizendo: quem está em função de direção, precisa aprender a lidar com os **“três verbos”**, para ter êxito durável em seu trabalho.





A centralidade das atitudes para o futuro líder militar

Maj Atílio Sozzi Nogueira*

Ser cadete é cultivar a verdade, a lealdade, a probidade e a responsabilidade.”

Código de honra do cadete da AMAN

A AMAN é o estabelecimento de ensino superior que forma os oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro. Concebida há mais de dois séculos, tornou-se conhecida como a “Casa de Valores”, o “Berço de Tradições”, a “Escola de Líderes”, a “*alma mater*” e o “coração anímico” da Força Terrestre (PINTO; NOGUEIRA; SOUZA, 2021a). Dentre as suas missões, destacam-se: formar o Aspirante a Oficial das Armas, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico, graduar o Bacharel em Ciências Militares e iniciar a formação do futuro chefe militar (BRASIL, 2014).

Ao longo do curso de preparação daqueles que conduzirão o Exército Brasileiro no futuro, a AMAN possui, no campo atitudinal, uma relevante área para observar, desenvolver e avaliar as competências necessárias de seus cadetes. Tanto a liderança quanto os conteúdos atitudinais são temas importantes, complexos, inseparáveis e atemporais quando se pensa na atuação do líder militar.

* Atílio Sozzi Nogueira é major de artilharia, da turma de 2002. Bacharel em Ciências Militares (AMAN/2002), especialista em Psicopedagogia Escolar (CEP/FDC/2014), licenciado em Sociologia (UNIP/2018), mestre em Psicologia (UFRRJ/2018) e doutorando em Psicologia (UFRJ). Atualmente, integra a Subseção de Avaliação e Pesquisa Atitudinal da Seção Psicopedagógica da AMAN.

A liderança é um dos fenômenos de maior interesse de estudo, pesquisa e reflexão ao longo do tempo. A história militar assinala sua importância para a vitória dos exércitos nas situações de conflito, em decorrência da conduta dos comandantes, nos mais diferentes níveis, ao conduzirem suas equipes para o alcance dos objetivos frente a uma situação extrema que, geralmente, impõe o risco de vida e os desafios de toda ordem (SOUZA; PESSÔA; PIRES, 2021).

Embora existam muitas definições e modelos que buscam explicar a liderança, há certo consenso sugerindo: (1) sua inegável importância; e (2) sua base estar na influência exercida por meio de um líder sobre os membros de um grupo. Seu estudo possui uma larga tradição nos contextos militares, certamente em decorrência das dimensões e da estrutura das Forças Armadas, bem como da complexidade de suas missões (SOUZA; PESSÔA; PIRES, 2021).

O *Manual de Liderança Militar do Exército* (C20-10) sintetiza que a liderança militar é o “processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação” (BRASIL, 2011, p. 3-3). O mesmo manual destaca que os seguintes fatores sempre estarão presentes durante a manifestação de tal fenômeno: “uma situação; o líder; os liderados; e a interação entre líder e liderados” (BRASIL, 2011, p. 2-2).



A Estratégia Nacional de Defesa (END), no ano de 2008, foi um dos marcos mais recentes dessa mudança para o ensino no Exército, pois, em suas diretrizes, apontou para a necessidade crescente de o combate contemporâneo adaptar-se à realidade mutável de cada situação na qual se encontre (BRASIL, 2008). Nesse sentido, o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA) foi publicado em 2012. Tal projeto indicou que o patrimônio mais importante da Força Terrestre encontrava-se nos seus recursos humanos, que deveriam estar qualificados/habilitados/capacitados a: “transmitir as Tradições e os Valores do Exército Brasileiro (Cultura Militar), além de internalizá-los; [...] liderar, em todos os níveis/escalões; [...] desenvolver os atributos [conteúdos atitudinais] de adaptabilidade, iniciativa, cooperação, rusticidade, persistência” (BRASIL, 2012, p. 11-12), entre outros.

Diante desses novos cenários e demandas da era do conhecimento, o Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX) se aperfeiçoou e implementou o ensino por competências em seus estabelecimentos de ensino, dentre eles, a AMAN. Para o Exército, competência é definida como a “capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira interrelacionada: conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências para a solução de problemas militares” (BRASIL, 2017, *grifo nosso*). Dito de outra forma, o ensino por competências passou a considerar, além da aprendizagem de fatos, conceitos e procedimentos comuns ao ensino tradicional, a aprendizagem de conteúdos atitudinais.





Em 2014, o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) elaborou a primeira edição das *Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais* (NDACA), que estabeleceram as diretrizes e padronizaram as ações para o desenvolvimento e a avaliação desse novo campo. Nessas normas, os conteúdos atitudinais são entendidos como “conteúdos de aprendizagem que auxiliam no processo de formação da identidade militar e que *podem ser desenvolvidos* por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar” (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Como decorrência natural da valorização do aspecto atitudinal no currículo da AMAN, foi necessário o aperfeiçoamento do sistema de observação, desenvolvimento e avaliação de atitudes. Uma de suas inovações foi a implantação da avaliação atitudinal somativa, que, até então, era apenas formativa. Tal instrumento começou a funcionar sistematicamente no ano de 2015 e vem se consolidando como uma rica ferramenta para o desenvolvimento de atitudes nos futuros chefes militares.

O perfil profissiográfico do concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico da AMAN destaca que, além das competências técnicas, o curso deve promover o desenvolvimento de competências transversais descritas em seu eixo transversal. Nesse eixo, uma das competências que merece destaque são as atitudes (BRASIL, 2016).

As atitudes, para as NDACA, são definidas como “tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença de 3 componentes: afetivo, cognitivo e comportamental” (BRASIL, 2019, p. 7). 18 são as atitudes do atual currículo da AMAN: abnegação, adaptabilidade, autoconfiança, camaradagem, combatividade, cooperação, decisão, dedicação, disciplina, discricção, equilíbrio emocional, honestidade, iniciativa, organização, persistência, responsabilidade, rusticidade e sociabilidade (BRASIL, 2016).

Em seu sistema de observação, desenvolvimento e avaliação atitudinal, evidencia-se uma de suas ferramentas, que faz parte do macroprocesso de desenvolvimento de atitudes e valores da AMAN: o módulo de conceituação de cadetes e alunos (MCCA). Nele, existem duas modalidades básicas de avaliação: a formativa e a somativa. A primeira ocorre ao final do primeiro semestre, sem gerar nota, porém servindo como um indicador parcial de desempenho. Já a segunda ocorre ao final do ano e visa verificar se o cadete atingiu os requisitos básicos dos conteúdos atitudinais esperados ao longo do período.

Quanto ao tipo, a avaliação é dividida em autoavaliação, avaliação lateral e avaliação vertical. A primeira possui caráter formativo e visa promover o autoconhecimento. A segunda é realizada por todos os companheiros de pelotão e a média aritmética dessas avaliações gera a nota de conceito lateral (NCL). A terceira é feita por uma comissão de instrutores, que são os comandantes imediatos e os instrutores do cadete que possuem o convívio e o acompanhamento diário.

Assim como na avaliação lateral, a vertical é composta pela média atribuída pelos avaliadores verticais e gera a Nota de Conceito Vertical (NCV). Em todas essas avaliações do MCCA, as atitudes são mensuradas em uma escala de 0,0 a 10. Caso o cadete obtenha média abaixo de 5,0 nas 18 atitudes da NCV e/ou da NCL, será considerado reprovado de ano e terá a sua situação submetida à apreciação do Conselho de Ensino.

Conclui-se que o que foi apresentado nessa breve reflexão aponta para a relevância dos conteúdos atitudinais para aqueles que almejam exercer a liderança, todavia, ao contrário de encerrar a questão, tal afirmação visa abrir caminho para novas investigações e intervenções, sendo necessária a expansão do estudo acerca desses importantes e fascinantes temas para o contexto militar: liderança e atitudes.

Agulhas Negras! Brasil!

Referências

BRASIL. *Portaria nº 012, de 12 de maio de 1998*. Aprova a Conceituação dos Atributos da Área Afetiva, para uso pelos Órgãos e Estabelecimentos de Ensino subordinados, coordenados ou vinculados técnico-pedagogicamente a este Departamento. Disponível em: <www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php%3Fcodarquivo%3D557%26act%3Dbre&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008*. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Manual de Campanha - Liderança Militar - C 20-10*. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2011. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/am/123456789/302/1/C-20-10.pdf>>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Portaria nº 001/Reservada – Comandante do Exército, de 27 de fevereiro de 2012*. Adota o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), 2012. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=b8fd062b-d6c0-431f-a931-1d7ad6facc&groupId=1094704>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Portaria nº 1.357, de 6 de novembro de 2014*. Aprova o Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras (EB10-R-05.004) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/001_estatuto_regulamentos_regimentos/02_regulamentos/port_n_1357_cmdo_eb_06nov2014.html>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Aditamento ADAE nº 003/2016 ao Boletim DECEX nº 32, de 5 de maio de 2016*. Aprova os Perfis Profissiográficos dos Cursos da Academia Militar das Agulhas Negras, da Diretoria de Educação Superior Militar.

BRASIL. *Portaria nº 114-DECEX, de 31 de maio de 2017*. Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação – 3ª Edição (IRE-C-EB60-IR-05.008). Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/02_reguladoras/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_114_decex_31maio2017.html>. Acesso em: 3 nov 2022.

PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de. Introdução - Ética, moral, caráter e liderança. In: PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de (Orgs.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. Curitiba: Brazil Publishing, 2021a.

PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de. (Orgs.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. Curitiba: Brazil Publishing, 2021b.

SOUZA, Marcos Aguiar de; PESSÔA, Marcelo Américo Vieira; PIRES, Pedro Paulo. Abordagens de liderança e a liderança positiva. In: PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de (Orgs.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.



O poder do *feedback*

Ten Cel R1 Eugênio de Godoy Machado*

Ao longo da história humana, observa-se que vários conceitos são revisitados, repensados e aperfeiçoados. Assim acontece com o que hoje denominamos de *feedback* (retroação) e que outrora era chamado de reforço e punição. Todos os animais, desde os unicelulares, como a ameba, possuem um sistema de mudança comportamental frente a uma ameaça ou fator atrativo, como o alimento, por exemplo. Logo, todo ser vivo, para sobreviver, interage com o meio onde está inserido.

O ser humano, como sistema dinâmico, possui algo, a que podemos chamar de personalidade ou identidade, que se mantém ao longo do tempo, caracterizando-o, enquanto muitas outras características podem ser e são modificadas, com a finalidade de adaptar-se ao ambiente físico e social. A adaptação ao ambiente social, a socialização, é regida por meio de estímulos e respostas que o meio fornece ao agente frente ao seu comportamento, levando-o a modificar sua maneira de pensar, sentir e agir. Essa é a verdadeira natureza do aprendizado para o convívio social.

* Eugênio de Godoy Machado é tenente-coronel R1 da arma de artilharia, da turma de 1981. É psicólogo com especialização em Psicopedagogia (UFRJ), Recursos Humanos para a Qualidade (UNESA) e Dinâmica de Grupos (Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos).

Para a liderança, isso não é diferente. Alguns passos precisam ser percorridos para que um comandante consiga liderar seu grupo. Inicialmente ele precisa se conhecer, identificar seus pontos fortes e incrementá-los, bem como suas deficiências, como saná-las ou, no mínimo, não permitir que elas interfiram em suas relações interpessoais. Um segundo passo é conhecer profundamente seus subordinados, pontos fortes e deficiências, expectativas, aptidões, tendências, temperamento etc. O último passo consiste em compreender o funcionamento de um grupo: os fatores e as forças que surgem quando se aproximam para atingir um objetivo; a dinâmica que se instala por conta do choque de personalidades diferentes; as demandas e motivações diferentes, que precisam ser direcionadas para a missão; e seu papel perante o grupo. No caminho para isso, revela-se o potencial do *feedback*.

Constantemente, as pessoas são confrontadas com informações sobre si mesmas, que promovem mudanças, mesmo que mínimas, em suas personalidades. Sucessos e fracassos são as formas mais usuais de retroação, que reforçam ou extinguem comportamentos, assim como os resultados que se obtêm em todo e qualquer tipo de avaliação, cognitivas ou de desempenho. Para aqueles que desejam liderar, são igualmente importantes os *feedbacks* recebidos ou percebidos, oriundos dos efeitos de suas atuações no meio social.

O termo retroação ou *feedback* surge com a revolução industrial e a criação de máquinas que se autorregulam. Posteriormente, o termo foi disseminado quando da fundação da cibernética por Norbert Wiener, tão relevante para o desenvolvimento da computação. Por meio do *feedback*, consegue-se ajustar pensamentos, sentimentos e ações com a finalidade de viver em sociedade e participar dos mais diversos tipos de grupo. Essa regulação permite que se atue de maneira diferente em um templo ou em um bar com os amigos.

Um exemplo corriqueiro é o sistema de ar-condicionado, que capta informações do meio e atua sobre ele para resfriar o ambiente, representado na **figura 1**.

Figura 1. Esquema de retroação simples



Fonte: Bertalanffy (2009, p. 69)

Ao atuar em um grupo ou frente a determinada pessoa, coletamos, de modo verbal ou não verbal, os efeitos e impressões que nosso comportamento produz. Esses efeitos são estímulos que conduzem ao reforço, repressão ou modificação de nosso comportamento, com a finalidade de atingir determinado objetivo, de reforçar o vínculo estabelecido ou de encerrá-lo.

Estamos constantemente vivenciando esse tipo de regulação social. No embate entre as pessoas em um grupo humano, trocam-se informações de todo tipo, dados, sentimentos, emoções, por vários meios, verbais e não verbais. Em um grupo com um objetivo a atingir, essas trocas visam tanto o cumprimento da missão, a tarefa, quanto a manutenção dos vínculos entre os integrantes, a interação no nível socioemocional, para a sobrevivência do grupo. Segundo Moscovici (2001), esses dois níveis de funcionamento, tarefa e socioemocional, são os principais pilares da eficiência e eficácia de um grupo. Tanto um nível como o outro precisam ser desenvolvidos para que um grupo se transforme em uma equipe, e isso dependerá sempre das competências técnico-profissional e social de seus integrantes.

O fator de maior relevância é a interação estabelecida entre os membros do grupo, que necessita se manter transparente, por meio de uma comunicação clara, assertiva e respeitosa, de modo a evitar conflitos desnecessários que prejudiquem a missão, finalidade maior de toda equipe.



Fonte: AMAN

Nesse caminho, encontra-se a relevância do *feedback*, técnica que tem por finalidades:

- trocar informações, emoções e sentimentos próprios da interação;
- realizar uma comunicação eficiente entre os membros de um grupo ou entre comandante e subordinados, evitando-se mal-entendidos e conflitos ou solucionando-os o mais rapidamente possível;
- promover o autoconhecimento e o autoaperfeiçoamento, isto é, utilizar as informações oriundas das demais pessoas para aprimorar comportamentos e habilidades, evoluindo em desempenho e resultados;
- promover o conhecimento mútuo, saber como o outro pensa e sente frente a determinadas situações;
- por parte do comandante, direcionar as ações do grupo ou de membros para o objetivo a ser atingido; e
- levar ao desenvolvimento de um grupo que aprende, que mantém um clima interno de confiança mútua, coesão grupal e espírito de corpo, fatores essenciais para sua eficiência e eficácia.

É comum os comandantes, em todos os níveis, utilizarem-se do *feedback* para corrigir a atuação de seus subordinados. Via de regra, no entanto, o *feedback* não é aplicado de forma correta, seguindo as regras básicas para que seja efetivo, e isso acaba por prejudicar a construção de vínculos afetivos saudáveis. Daí a relevância dessa reflexão, que visa esclarecer e explorar exemplos dessa técnica, apresentando sugestões que venham a facilitar sua aplicação.

O *feedback* é uma palavra inglesa que já entrou no vocabulário dos psicólogos e administradores, e é utilizada no meio organizacional com o sentido de “dar o retorno” a alguém sobre sua situação, ação ou inação. O objetivo é auxiliá-lo a rever seu modo de pensar sentir e agir, em suma, sua atitude.

A habilidade de dar e receber *feedback* incrementa os resultados da aprendizagem. Isso porque conduz à reflexão crítica e à aprendizagem autodirecionada, auxiliando quem o recebe a corrigir erros, reforçar comportamentos desejáveis e indicar caminhos de melhoria. O *feedback* bem aplicado, com oportunidade, possibilita o estabelecimento de relações de confiança entre profissionais de um grupo, tornando-o coeso e eficiente, evitando que essas informações virem fofocas e reclamações externas ao grupo, que em nada acrescentam (MOSCOVICI, 2007).

Essa habilidade é também um fator preponderante para o esclarecimento dos sentimentos, necessidades e interesses que podem auxiliar ou prejudicar a tarefa. Ela precisa, no entanto, ser aprendida, pois não é fácil dar e receber *feedbacks* e existem algumas regras para fazê-lo, a fim de que não se ultrapassem os limites do respeito ao outro, auxiliando-o em sua melhoria e evitando rotulações e conflitos.

A **figura 2** apresenta uma série de critérios, ou regras, que devem ser observados por quem irá elaborar *feedback*, tanto para comandados, como para qualquer outra pessoa com a qual se deseja contribuir com o autoaperfeiçoamento.



Um dos critérios que normalmente aparecem quando se fala em *feedback* é que ele deve ser solicitado. No entanto, nas empresas e especialmente no meio militar, é primordial que todos se comprometam, por conta da lealdade e camaradagem, a fornecer sempre *feedbacks* a seus subordinados, de modo que eles possam identificar o que precisam melhorar e que comportamentos modificar aos olhos de seu superior. Sem isso, o subordinado fica sem saber a direção a seguir.

Hoje está previsto, no Sistema de Gestão do Desempenho do Exército Brasileiro, um momento de entrevista com o avaliado. A finalidade é auxiliá-lo em seu desenvolvimento, bem característico de um *feedback* formal e que deve ser preparado com minúcias, a fim de que, ao final dessa entrevista, possam juntos, avaliador e avaliado, estabelecer estratégias para a melhoria constante do subordinado. Além disso, o emprego do *feedback* informal, aplicado no aqui e agora, é de grande efetividade por se encontrar no momento mais oportuno para a análise do fato ocorrido.



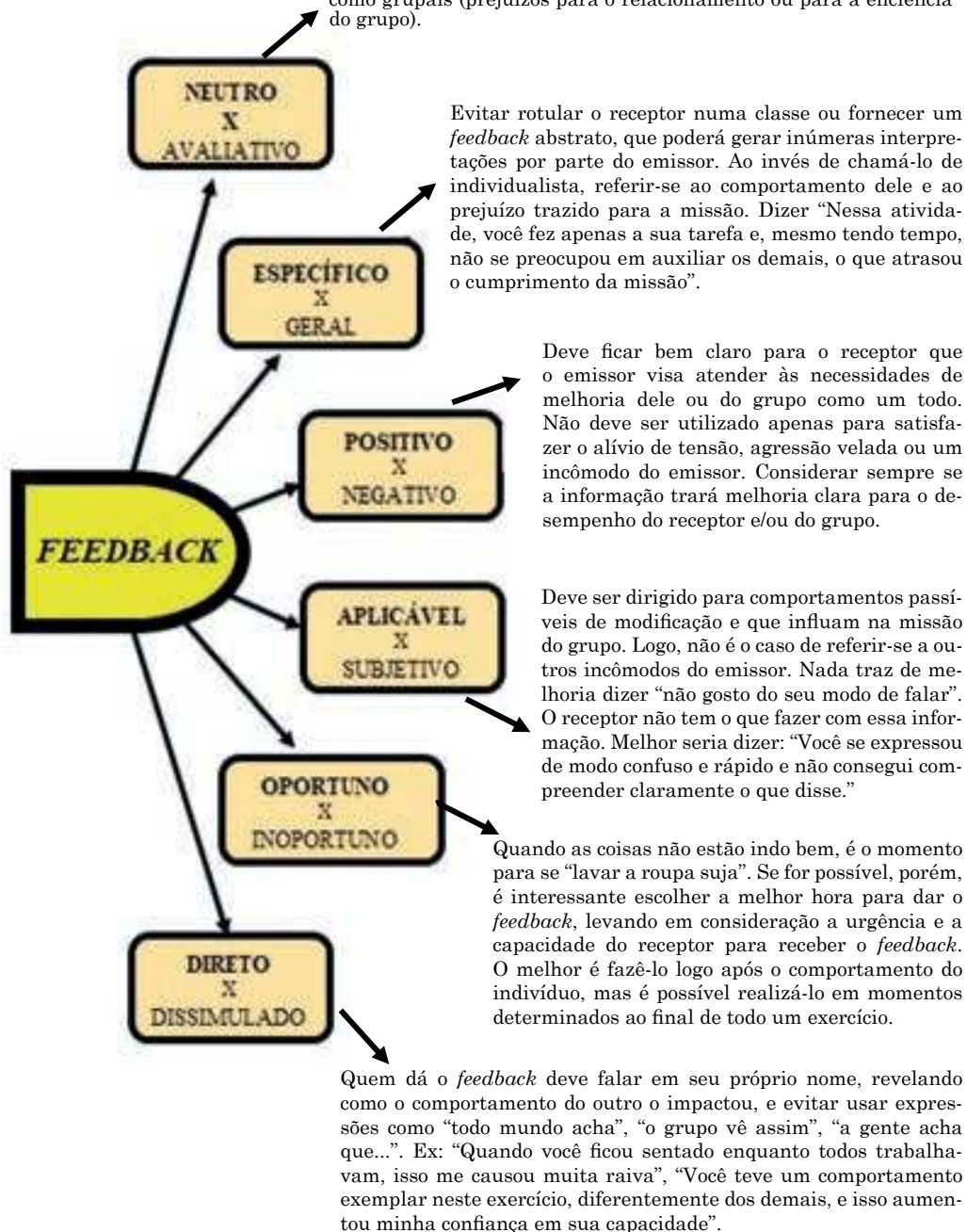
Como toda comunicação, o *feedback* é uma informação que parte de um emissor e direciona-se para o receptor. O objetivo é provocar mudanças, seja na pessoa, seja no relacionamento estabelecido, trazendo benefícios a ambos e, em consequência, para a eficiência e eficácia do grupo.

É possível também empregar o *feedback* de grupo, buscando-se a melhoria de aspectos coletivos gerais. Esse *feedback* pode ser realizado por alguém de fora do grupo (oficiais), com os cuidados necessários para não ceder à tentação de interpretar o comportamento grupal, fazendo afirmações sobre o grupo sem conferir se foi o que o grupo realmente pensou ou sentiu. As observações precisam limitar-se ao que foi observado, salientando o que esse comportamento trouxe de vantagens ao crescimento do grupo ou retrocesso em seu desenvolvimento como equipe. Para tanto, é interessante a utilização de questionários ou inventários para realizar essa avaliação e o fornecimento de *feedback* sobre os pontos fortes e fracos, visando estabelecer estratégias para melhorias, tanto no que tange à eficiência e eficácia, quanto ao relacionamento interpessoal.

Os critérios para o *feedback*, representados na **figura 2**, devem tornar-se um memento para todos os que irão trabalhar em grupo, os membros, e com grupos, os instrutores, tanto nas escolas, como nas OM. É necessário estar na “massa do sangue” daqueles instrutores e monitores que irão conduzir as análises pós-ação ao final das atividades de grupo. Todos devem tê-los interiorizado para executar da melhor forma a técnica, corrigindo *feedbacks* mal construídos de modo a criar e manter um ambiente de confiança entre os membros do grupo.

Figura 2 – Critérios para fornecer *feedback*

Não deve haver julgamento da ação do receptor, o que afeta a honra pessoal e acarreta um posicionamento defensivo, fechado a qualquer informação. Ao invés de dizer que o que a pessoa fez estava errado, apresenta-se a ele o que ele fez de fato e as consequências de seu ato, tanto pessoais (impacto no emissor, sentimentos que gerou), como grupais (prejuízos para o relacionamento ou para a eficiência do grupo).



Fonte: Adaptado de Moscovici (2007)

Dar e receber *feedback*, embora seja uma atividade primordial para a construção da confiança em um grupo e desenvolvimento pessoal e interpessoal, necessita do aprendizado e do compromisso de todos, tanto na aplicação das regras, quanto no desenvolvimento pessoal e dos demais.

Feedback – aplicação

Generalidades

A aplicação da técnica do *feedback* é feita durante uma análise pós-ação (APA), realizada após uma missão em que se empregue um grupo. Esta, como prevista no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) – (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012), pode ser aplicada em qualquer situação que envolva um grupo realizando uma determinada atividade. Pode ser simples ou complexa, dependendo do tempo em que o grupo permanece junto e da missão.

A APA tem como finalidade a correção de decisões e emprego no período de adestramento, porém pode ser empregada com sucesso para análise de qualquer trabalho realizado em grupo.

Conforme os níveis de funcionamento dos grupos, tarefa ou socioemocional, pode-se propor a ocorrência de dois tipos de APA. Uma delas é doutrinária (APA-D), na qual serão analisadas as informações coletadas, os objetivos estipulados, o processo decisório, o emprego dos meios, o sucesso ou fracasso da missão e as razões que levaram a esses resultados. Já a outra é de natureza atitudinal (APA-A), em que serão analisadas as atitudes dos diversos membros do grupo. Nesse caso, pretende-se avaliar se as ações foram funcionais, isto é, se contribuíram para a coesão do grupo e pensamento coletivo ou se foram disfuncionais, ou seja, se buscaram os interesses próprios, gerando conflitos desnecessários ou prejudicando o cumprimento da missão.

A APA, como prescrita no SIMEB, é aplicada da seguinte forma:

- Inicia-se após a vivência de uma situação, tarefa ou exercício em grupo;
- É realizada pelas próprias forças participantes;
- É um “processo interativo” de análise do que ocorreu, conduzido de modo “franco e produtivo”, evitando “julgar sucessos e fracassos”, logo estudando e aprendendo com o fato ocorrido, evitando rotular ou condenar a pessoa que o realizou;
- Tem por objetivo “apontar às forças avaliadas procedimentos e técnicas operacionais que deverão ser retificados para o aperfeiçoamento de seu adestramento”, no caso da APA-D, e apontar aos grupos e seus integrantes os comportamentos funcionais e disfuncionais, bem como as ações referentes ao atendimento das atitudes e valores, que precisarão ser reforçados ou retificados para a construção da confiança, coesão e comunicação clara entre seus integrantes, no caso da APA-A; e
- Deve identificar as “lições aprendidas”, evitando a repetição dos erros, tanto no nível da tarefa como, especialmente, no nível socio-emocional.

Inicialmente, é necessário que, nos planejamentos das atividades que envolvam grupos, destine-se um tempo para a aplicação da APA-A. Esse tempo deve ser diretamente proporcional ao tempo em que o grupo operou em conjunto e à complexidade da missão, pois pode envolver vários aspectos.

Parece apropriada a alocação de aproximadamente 10% do tempo destinado ao exercício para a realização da APA, sendo dividido entre a doutrinária e a atitudinal. Como exemplo: de uma oficina de aproximadamente 120 minutos, 6 minutos seriam destinados à APA-D, praticamente a apresentação do relatório do Cmt Gp, auxiliado pelos integrantes, e 6 minutos para a APA-A, quando será levantado como o grupo interagiu para cumprir a missão.

No primeiro tempo, serão verificados os aspectos da tarefa, como se deu a coleta de informações, a análise destas, a construção das linhas de ação, o estabelecimento de objetivos e a tomada de decisão. Já no segundo, será realizada a análise de como o grupo atuou no nível socioemocional durante o cumprimento da missão.

Aspectos como a motivação e a criatividade do grupo, o processo decisório e a interação entre os membros serão enfocados de modo geral, passando-se à análise dos comportamentos dos membros do grupo: que comportamentos foram funcionais, isto é, impactaram positivamente a motivação do grupo e cada um de seus integrantes; que comportamentos se mostraram disfuncionais, impactando negativamente o clima do grupo e seus integrantes; quem mais se destacou em determinada atitude elencada para ser observada no exercício; quem demonstrou necessitar de melhoria nela; quem merece um *feedback* positivo e/ou de melhoria etc.

As questões a serem analisadas na APA, tanto na doutrinária como na atitudinal, devem ser apresentadas por quem conduz a análise e atender aos objetivos estipulados para a tarefa. Também na fase do *feedback*, o condutor pode propor atitudes a serem avaliadas ou deixar por conta do grupo realizar a troca de *feedbacks* sobre quaisquer atitudes, o que atenderia melhor ao desenvolvimento individualizado. Em exercícios mais longos, a proposta de 10% poderá ser reduzida ou ampliada, dependendo dos objetivos a atingir. O exercício pode também ser realizado por fases e, após cada uma, ser realizada uma APA, em seus dois aspectos.

Ao final de um exercício de longa duração em que um grupo permanecer sempre junto, como a FIT (Fibra, Iniciativa e Tenacidade), Operação Monjolo e Operação Mega, executados pela Academia Militar das Agulhas Negras, é possível explorar mais as atitudes e comportamentos demonstrados pelos integrantes e a sessão de *feedback* pode ser mais elaborada e aprofundada, utilizando-se inventários ou questionários para análise.

Dar e receber *feedback*

Para facilitar a aplicação do *feedback* nos exercícios e atividades, foram criados pela Seção de Liderança dois mnemônicos para serem aplicados durante as APA-A. O primeiro mnemônico é ÓCIO. Ele refere-se ao comportamento esperado de quem emite o *feedback*. O significado da palavra formada faz referência ao momento de parar as ações para rever o que está sendo feito e como está sendo realizado. O segundo, ARREGO, por sua vez, refere-se ao comportamento esperado de quem recebe o *feedback*. O seu significado faz referência à dificuldade em se receber críticas ou observações pessoais.

“

ÓCIO

Quanto ao mnemônico, temos:

O – seja “Objetivo”, específico, fale exatamente o que você observou, sem avaliações ou interpretações, evitando a utilização de termos abstratos;

C – apresente o “Comportamento” observado. Não utilize termos abstratos. Descreva o comportamento emitido pelo companheiro. Não utilize rótulos ou nomes das atitudes;

I – descreva o “Impacto” que o comportamento do outro causou em você e as consequências para a missão. O impacto é pessoal. O impacto pode ter sido diferente nos demais. Fale sobre o efeito que o comportamento do outro provocou: quais emoções e sentimentos ele gerou; se positivas ou negativas; se de união ou desunião; se de humilhação, rejeição ou repulsa; de valorização, motivação e coesão; ou outros sentimentos, como empolgação, entusiasmo, gratificação, otimismo, raiva, impaciência, tristeza, decepção etc.

O – refere-se a “O Quê” o emissor espera que o receptor mude em seu comportamento, no caso de melhoria. Aqui também se deve ser objetivo e descrever como o receptor deveria ter agido, sem utilizar termos abstratos ou subjetivos. Também se pode reforçar o comportamento funcional ou dar-lhe sugestões de como reforçá-lo.

”

a) Objetividade na observação do Comportamento (O e C)

Um *feedback*, para ser bem construído, deve ater-se ao que foi observado pelo emissor sobre o agente. A pergunta é: o que ele fez ou deixou de fazer? A observação não deve conter julgamentos de valor ou rotulação do agente. Deve ser objetiva, evitando palavras que denotam conceitos abstratos. As próprias atitudes que usamos para avaliação são conceitos abstratos e devem ser evitadas, enfocando os comportamentos que as demonstram (pautas comportamentais). Vejamos alguns exemplos de como observar sem julgar ou interpretar, comparando com opiniões ou ofensas.

Quadro 1: Exemplo de opiniões e *feedbacks*

Ordem	opinião	<i>feedback</i>
1	Você foi muito individualista durante a missão.	Você se recusou a levar o reparo da metralhadora durante a missão.
2	Você estava nervoso durante a ordem à patrulha.	Você estava tremendo e roeu as unhas durante a emissão da ordem à patrulha.
3	Você foi prepotente ao decidir sozinho o que a patrulha iria fazer.	Você centralizou a decisão do que fazer e não solicitou nossa ajuda.
4	Você teve iniciativa.	Você tomou a frente para solucionar os vários problemas surgidos durante a missão.
5	Você foi agressivo ao falar com o Silva.	Você gritou e usou palavrões ofensivos ao falar com o Silva.
6	Você está me desrespeitando quando chega atrasado para a reunião.	Já é a quinta vez que você chega atrasado para a reunião.
7	Tente ser menos relapso e cumpra os prazos dos documentos que precisam ser enviados.	É a terceira vez que você atrasa o envio de documento para a brigada.

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006)

Como se vê acima, houve rotulação do agente nos itens 1, 3, 5 e 7 como individualista, prepotente, agressivo e relapso; houve interpretações do sentimento do outro nos itens 2 e 6 como nervoso e desrespeitoso, o que pode não ser verdade; e, no item 4, houve atribuição de atitude ao outro, iniciativa, ao invés da pauta comportamental que a representaria.

Todos esses itens não são *feedbacks* e podem levar a mal-entendidos ou ao agente não conseguir determinar qual comportamento precisa modificar.

b) Impacto

Após apresentar a observação objetiva do comportamento do outro, passa-se a informar o agente sobre o impacto que seu comportamento teve para o emissor. É possível também relatar as consequências para a missão, porém isso deve vir em segundo plano, de modo que esse relato não se torne uma forma de fuga da expressão de sentimentos e emoções, ação importante para o desenvolvimento pessoal. Vamos utilizar no **quadro 2** os mesmos *feedbacks* do **quadro 1** para essa segunda fase.

Quadro 2: Exemplo da expressão de impactos

Ordem	<i>feedback</i>	impacto
1	Você se recusou a levar o reparo da metralhadora durante a missão.	Fiquei com raiva de você porque isso acabou atrasando nossa ação no objetivo.
2	Você estava tremendo e roeu as unhas durante a emissão da ordem à patrulha.	Fiquei inseguro sobre sua capacidade de comandar a patrulha.
3	Você centralizou a decisão do que fazer e não solicitou nossa ajuda.	Me senti frustrado e isso acabou prejudicando a decisão tomada e a missão.
4	Você tomou a frente para solucionar os vários problemas surgidos durante a missão.	Fiquei entusiasmado com sua ação e ela me motivou a cooperar.
5	Você gritou e usou palavras ofensivas ao falar com o Silva.	Me senti constrangido ao ver essa cena e fiquei receoso em lhe dar sugestões.
6	Já é a quinta vez que você chega atrasado.	Estou decepcionado (ou com raiva) com esse seu comportamento, pois terei que puni-lo.
7	É a terceira vez que você atrasa o envio de documento para a brigada.	Me sinto angustiado com esta situação, pois não é agradável ter que chamar a atenção de um 2º sargento.

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006)

Rosenberg (2006) fala da importância de se obter um vocabulário de sentimentos para que se possa expressar de modo preciso as emoções que surgem frente às situações e aos comportamentos alheios. Cabe ressaltar os cuidados que devemos ter com alguns termos que parecem apresentar sentimentos, mas, na realidade, estão falando de ações do outro, e não das próprias emoções. O **quadro 3** apresenta alguns exemplos.

Quadro 3: Exemplo de expressão de emoção

falsa emoção	expressão de emoção
Me senti ameaçado pela sua atitude comigo.	Interpreta afirmando que o outro o está ameaçando, sem ter certeza disso. Deveria perguntar: "você está gritando comigo. Por acaso você está me ameaçando?"
Me sinto mal-interpretado.	Afirma que o outro o está interpretando mal, o que pode não ser a realidade. Poderia ter dito: "sinto-me frustrado quando não consigo me fazer entender".
Me senti negligenciado por você ao não pedir minha opinião.	Aqui também afirma uma ação do outro referente a si mesmo. Poderia ter dito: "fiquei inseguro por você não solicitar minha sugestão".

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2001)

c) O quê

Nesta última parte, passa-se a informar ao agente qual comportamento ele deveria ter ou não demonstrado naquela situação. Adicionalmente, é feito o esclarecimento sobre como ele deveria ter agido para implementar um clima de confiança e respeito entre os membros do grupo ou que permitisse a conclusão da missão em melhores condições. Faz-se a ele um pedido de mudança. Como no primeiro item, aqui também é importante que o emissor se atenha ao comportamento que deseja que o agente emita da próxima vez, sendo bem objetivo e evitando utilizar conceitos abstratos. Vamos utilizar a sequência de *feedbacks* do **quadro 1**.

Quadro 4: Exemplo de pedido de mudança

Ordem	feedback	impacto	pedido de mudança
1	Você se recusou a levar o reparo da metralhadora durante a missão.	Fiquei com raiva de você porque isso acabou atrasando nossa ação no objetivo.	Gostaria que, em outras missões, você se prontificasse a auxiliar o grupo com o material coletivo.
2	Você estava tremendo e roeu as unhas durante a emissão da ordem à patrulha.	Fiquei inseguro sobre sua capacidade de comandar a patrulha.	Seria interessante que você utilizasse alguma técnica de respiração para se acalmar antes de falar com a tropa.
3	Você centralizou a decisão do que fazer e não solicitou nossa ajuda.	Me senti frustrado e isso acabou prejudicando a decisão tomada e a missão.	Seria bom que você procurasse ouvir seus assessores próximos, a fim de que a decisão seja a melhor possível.
4	Você tomou a frente para solucionar os vários problemas surgidos durante a missão.	Fiquei entusiasmado com sua ação e ela me motivou a cooperar.	Continue agindo dessa forma, pois incentiva os demais a se comprometerem com a missão.
5	Você gritou e usou palavras ofensivas ao falar com o Silva.	Me senti constrangido ao ver essa cena e fiquei receoso em lhe dar sugestões.	Penso que você deveria buscar se acalmar antes de chamar a atenção de alguém para que essa cena não se repita, evitando gerar sentimentos que prejudiquem a relação grupal e a missão.
6	Já é a quinta vez que você chega atrasado.	Estou decepcionado (ou com raiva) com esse seu comportamento, pois terei que puni-lo.	Espero que você volte a se comportar corretamente, procurando adequar seus horários de ônibus para não mais se atrasar (poderá também averiguar se está ocorrendo algum problema com o subordinado).
7	É a terceira vez que você atrasa o envio de documento para a brigada.	Me sinto angustiado com esta situação, pois não é agradável ter que chamar atenção de um 2º sargento.	Procure inserir no calendário uma data limite anterior a que você está alocando, a fim de que os documentos estejam prontos a tempo.

Fonte: Adaptado de Rosenberg (2006)

Como visto, emitir um *feedback* bem construído não é tão fácil quanto se pensa, pois exige manter o foco da fala no agente, evitando julgá-lo e rotulá-lo, como é a tendência natural. É um treinamento que deve e pode ser feito em todas as situações vivenciadas. Assim, será possível corrigir e informar pares e subordinados sobre o efeito de suas ações, de modo a ajustá-las para promover a coesão e a eficiência grupal.

Pode também, porque não dizer, auxiliar os superiores que mostrem abertura para ouvir e identificar os impactos de suas ações sobre o grupo, aperfeiçoando-as, o que contribuirá para a obtenção da confiança dos subordinados e a liderança.

2) ARREGO

Conforme o Estatuto dos Militares (E1), em seu Art. 27, é uma das manifestações do valor militar o “aprimoramento técnico-profissional” e um preceito da Ética Militar, Art. 28, “zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum”. Em vista disso, receber *feedback* é um fator de promoção tanto do valor quanto do preceito citados.

Não é tarefa fácil receber observações sobre si mesmo. Por conta disso, há que se desenvolver um espírito aberto ao autoaperfeiçoamento constante, como pessoa e como profissional. O mnemônico ARREGO serve para lembrar a postura que se deve ter diante dos *feedbacks* recebidos.



“

Logo, temos:

A – Aceitar com boa vontade qualquer contribuição do companheiro para o seu aperfeiçoamento;

R – Revisar o fato acontecido e seu comportamento;

R – Refletir sobre suas atitudes quanto ao impacto que elas causaram para os demais do grupo, para a coesão grupal ou para a missão;

E – Evitar a racionalização ou justificção imediata de seus atos e encarar o que fez, assumindo a responsabilidade pelas consequências;

G – Guardar os ensinamentos doutrinários e afetivos colhidos e generalizá-los a outras situações semelhantes que ocorreram ou que possam vir a acontecer; e

O – Obrigar-se a modificar seu modo de pensar, sentir e, particularmente, agir.

”

Quanto à aceitação da contribuição do companheiro, é interessante pensar que fazer uma crítica, a qualquer pessoa, mesmo com boas intenções, não é fácil. Logo, receber de bom grado informações sobre nós mesmos, mesmo que muitas vezes ela não venha da forma correta, demonstra maturidade e responsabilidade com a própria evolução.





Revisar o fato acontecido e refletir sobre o impacto que seu comportamento provocou nas demais pessoas ou no grupo como um todo é o fulcro do aprendizado para o relacionamento interpessoal. Quem consegue gerenciar seu comportamento no sentido de obter o que deseja, sem comprometer os vínculos estabelecidos ou até mesmo reforçando-os, encontra-se no caminho para o estabelecimento de um clima de confiança com as demais pessoas.

Normalmente, quando se recebe alguma crítica, tem-se a tendência da autoproteção do ego, resistindo ao que foi falado ou racionalizando para justificar o comportamento apresentado. Deve-se ter sempre em mente essa tendência e procurar evitá-la, pois ela compromete a análise que precisa ser concluída sobre o impacto de determinado comportamento e o aprendizado para o relacionamento.

As informações e ensinamentos colhidos em uma situação podem e devem ser generalizados a outras já vividas e que tiveram os mesmos resultados, bem como visualizar novas situações semelhantes no futuro e se preparar para agir. Assim se dá a internalização do aprendizado.

Por último, realizar o esforço para se policiar quanto às suas tendências de ação, permanecendo alerta quando situações semelhantes ocorrerem de modo a aplicar o conhecimento acumulado, conseguindo criar e manter vínculos afetivos satisfatórios, reforçar uma imagem pessoal positiva, gerar um clima motivador nos grupos dos quais participa e desenvolver sua capacidade de trabalho em equipe.

Seguindo essas orientações, qualquer militar estará apto a absorver todos os *feedbacks* a ele enviados, analisando-os, internalizando aqueles que julgar válidos e modificando seu modo de pensar sentir e agir, incorporando os ensinamentos à sua personalidade.

c. Formas de aplicação

A exigência primordial para que a técnica de *feedback* seja aplicada e produza seus frutos é que todos os agentes das relações interpessoais – instrutores, professores, orientadores e discentes – devem estar aptos a realizar *feedbacks* segundo os critérios já delineados anteriormente. Logo, sempre antes dos exercícios e atividades, é fundamental relembrar os mnemônicos apresentados.

No **quadro 1**, estão algumas sugestões de como aplicar a técnica do *feedback*, suas formas, momentos em que é mais bem aplicável, alguns itens de preparação e como realizar a aplicação.

Muitas outras formas de transmitir informações entre pessoas também podem ser elaboradas, conforme a criatividade dos instrutores/professores, e adaptadas para atender a situações específicas.

Quadro 5 – Formas de aplicação de *feedback*

formas	momento	preparação	aplicação
	É a forma mais empregada. Pode ser feita a qualquer momento, desde que o receptor esteja em condições emocionais para recebê-la.	Estar ciente dos critérios de aplicação de <i>feedback</i> e atento ao comportamento dos discentes e subordinados.	Após a observação da atitude, o instrutor, orientador ou companheiro fornece o <i>feedback</i> ao instruendo ou companheiro.
	Mais bem empregada após uma atividade em grupo de curta duração com o objetivo de analisar determinados aspectos da interação: cooperação, motivação, decisão etc.	O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência no exercício ou tarefa, para posterior análise.	O instrutor/professor solicita ao grupo que faça uma análise de como determinado valor ou atitude foi trabalhado no grupo e fornece <i>feedbacks</i> positivos e de melhoria entre os integrantes. Pode também permitir a discussão sobre outras atitudes.
	Mais bem aplicável após uma atividade em grupo de uma jornada ou maior.	O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência no exercício ou tarefa, para posterior análise ou deixar o enfoque livre, com o grupo analisando as que surgiram de fato.	O instrutor ou professor distribui pequenos bilhetes entre os integrantes do grupo e solicita que eles elaborem um <i>feedback</i> , normalmente de melhoria, para um integrante do grupo. Pode haver uma segunda rodada para <i>feedbacks</i> positivos.

formas	momento	preparação	aplicação
	Mais bem aplicável em atividades em grupo com mais de uma jornada.	O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência no exercício ou tarefa, para posterior análise ou deixar o enfoque livre, com o grupo analisando as que surgiram de fato.	O instrutor/professor solicita que os discentes sentem-se em círculo, sem mesas, nomeando um coordenador. Este terá a missão de determinar quem estará na berlinda. O discente indicado pelo coordenador avançará sua cadeira na direção do centro do círculo somente o suficiente para se destacar dele, de modo que consiga ver todos os integrantes. Após isso, cada integrante irá fornecer <i>feedback</i> ao discente em destaque. Pode-se fazer um rodízio de <i>feedbacks</i> de melhoria e outro de <i>feedback</i> positivo.
	Aplicável em atividades com rodízio, em que os discentes passam por oficinas em sequência. Deve ser aplicada em grupos mais maduros ou com o acompanhamento de orientadores que possuam elevada capacidade de empatia para auxiliarem aqueles que forem excluídos mais de uma vez.	O instrutor/professor irá escolher as atitudes que mais ficarão em evidência oficinas ou tarefas, para posterior análise. Deverá solicitar o apoio de um orientador para acompanhar os discentes excluídos.	Ao término de uma das atividades ou oficina, o instrutor responsável informa ao grupo ou somente ao seu Cmt que ele não poderá levar todos os integrantes para a próxima missão, por restrições do comando das condições da situação. Logo, o grupo ou o Cmt deverá indicar um combatente que não seguirá para a próxima missão. Após a indicação, o instrutor solicitará ao Cmt ou ao grupo que aponte por que não está levando o referido militar (<i>feedback</i>). Esse discente será incorporado posteriormente ao próximo grupo.
	Utilizada após um maior período de convivência em grupo: um exercício de longa duração em que o grupo tenha permanecido junto ou um semestre no mesmo alojamento ou apartamento.	Preparação dos inventários e questionários. Eles poderão focar as pautas das atitudes e valores ou os comportamentos relevantes para o trabalho em equipe como: capacidade de expressão verbal; capacidade de ouvir com atenção; cooperação; equilíbrio emocional etc.	Por meio de inventários ou questionários de autoavaliação e heteroavaliação para pautas atitudinais. Os resultados fornecerão comparações à visão que o discente tem de si próprio e a que o grupo faz dele, o que gera um <i>feedback</i> consistente e permite a elaboração de estratégias para o autoaperfeiçoamento.

Fonte: Machado (2022)

Foi possível descrever, neste texto, a importância do *feedback* para o desenvolvimento de pessoas e grupos, estabelecendo seu momento de aplicação: as inúmeras oportunidades em que se empreguem grupos na formação de militares.

A técnica do *feedback* favorece o autoconhecimento, primeiro passo para a liderança, e para o conhecimento do outro, segundo passo. Adicionalmente, a sua prática no interior de um grupo gera um clima de confiança e coesão, pois não há nada mais nocivo à convivência em grupo do que não saber o que os demais estão pensando e sentindo, como veem o mundo e que valores e atitudes defendem. Pelo *feedback*, qualquer integrante de um grupo tem a possibilidade de mostrar os fundamentos de seu pensamento e afeto, o que valoriza e com que hábitos e atitudes se expressa.

A técnica do *feedback* torna-se, assim, uma ferramenta primordial para fomentar a transparência e a comunicação aberta entre os membros do grupo, gerar um clima motivador, permitir a resolução rápida dos conflitos internos e a resposta mais abrangente e adaptada às tensões oriundas do meio, terceiro passo para um clima em que a liderança poderá surgir.



Atende-se, dessa forma, o objetivo final da formação de líderes: obter o máximo de eficiência e eficácia na conquista dos objetivos da fração que comanda.

Referências

BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Trad. Francisco M. Guimarães. 4 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

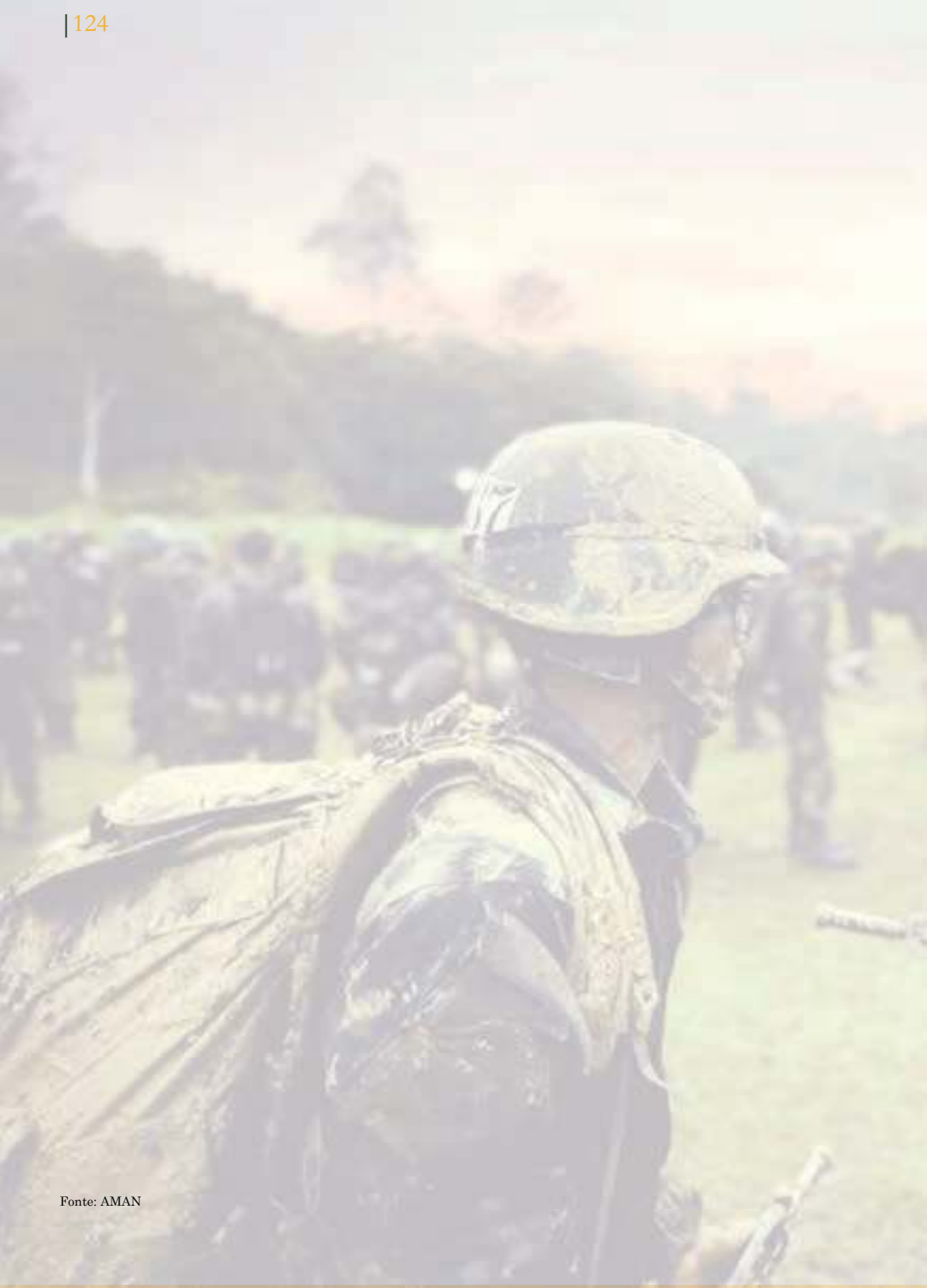
EXÉRCITO BRASILEIRO. *Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro*. Portaria nº 009 – COTER, de 19 de dezembro de 2011. ed. 2012. Brasília: Seção de Editoração Gráfica, 2012.

MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. 6 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal*. 16 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. Trad. Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.





Fonte: AMAN

A Prova Aspirante Mega: lições para a liderança em combate

Cel R1 Kleger Luz da Silva*

Introdução

A formação do líder militar na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é conduzida por intermédio de um conjunto de ferramentas denominado Macroprocesso de Desenvolvimento da Liderança (MDL). Uma das ferramentas do MDL é a disciplina Liderança Militar, responsável pela transmissão do conhecimento teórico e dos fundamentos da liderança. O Plano de Disciplina (PLADIS) de Liderança Militar, do 3º ano da AMAN, prevê a realização de um Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL), de execução obrigatória, para todos os cadetes. O EDL é executado em regime de operações continuadas, utilizado para o desenvolvimento atitudinal, ou seja, um treinamento visando a preparação de líderes em situações de combate.

* Kleger Luz da Silva é coronel de infantaria, da turma de 1982, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Atualmente, é o chefe do Centro de Desenvolvimento de Liderança (CDL) da Academia, que surgiu como evolução da Seção de Liderança do Corpo de Cadetes. Também desempenha a função de gestor de desenvolvimento de liderança, dentro da Rede de Gestores da ALVM/DECEX.

No curso de infantaria, o EDL é caracterizado pela execução da **Prova Aspirante Mega**. É reconhecidamente o exercício mais difícil e intenso da AMAN. A importância da prova é tal que já se criou uma mística em seu entorno. É um dos desafios mais importantes para os infanters. A prova recebeu essa denominação em homenagem ao aspirante a oficial Francisco Mega. Nos campos de batalha da Itália, pelos seus feitos na conquista de Montese, o aspirante Mega tornou-se um dos heróis da Força Expedicionária Brasileira (FEB). Suas ações são valorizadas, até hoje, pela infantaria do Exército Brasileiro. O exemplo do heroísmo de Mega tornou-se um símbolo de patriotismo e abnegação para os cadetes de Caxias. Como uma maneira de eternizar a memória desse herói, o curso de infantaria adaptou o seu EDL e criou a **Prova Aspirante Mega**.



A Prova Aspirante Mega (MEGA)

A MEGA é uma das ferramentas/atividades que contribui para o desenvolvimento das atitudes essenciais para a liderança militar. A prova é, simultaneamente, um instrumento de avaliação do desenvolvimento da capacidade de liderança, tanto para os cadetes do 4º ano (no planejamento e organização), como para os do 3º ano (na execução das oficinas). Todas as habilidades físicas, psicomotoras e atitudinais dos cadetes são colocadas à prova. Inúmeros desafios são apresentados, nos quais o desgaste físico, as condições atmosféricas e a pressão psicológica são alguns dos fatores determinantes para desenvolver a capacidade de liderança. Nessa prova, forjam-se os valores e atitudes indispensáveis para o futuro comandante de pequenas frações de infantaria.



Fonte: AMAN

Finalidade

A principal finalidade da MEGA é possibilitar a observação e a avaliação dos cadetes executantes, referentes ao desenvolvimento no campo atitudinal e nas competências sociais e técnico-profissionais, durante a execução de um exercício caracterizado pelo desgaste físico e psicológico.

Objetivos

- a. Cumprir padrões de desempenho previstos nos PLADIS dos 4º e 3º anos do curso de infantaria, em que os cadetes do 4º ano devem organizar e aplicar, e os cadetes do 3º ano cumprir um EDL.
- b. Submeter os cadetes do 3º ano a um quadro de simulação do combate, à execução de esforços físicos intensos e prolongados e ao desenvolvimento de atitudes.
- c. Observar e avaliar, por meio da aplicação de oficinas, os conhecimentos adquiridos nas diversas disciplinas das ciências militares (técnicas militares e emprego tático).
- d. Proporcionar oportunidade de avaliar os cadetes do 3º ano na participação em planejamento, organização e condução de um exercício de desenvolvimento da liderança.
- e. Observar, avaliar e desenvolver a capacidade da liderança militar dos cadetes do 4º ano.

Metodologia

A MEGA emprega os fundamentos do ciclo de aprendizagem vivencial (que visa sistematizar os procedimentos a fim de modificar atitudes e internalizar valores) e a técnica das situações críticas (por meio das quais o instruendo deve cumprir missões de ponderável dificuldade e sob pressão psicológica, a fim se habituar a trabalhar nessas circunstâncias).

É um exercício executado em 60 horas ininterruptas, no qual o desempenho dos participantes é avaliado com base nos graus obtidos na avaliação da preparação individual, por meio do aprestamento, e no cumprimento de diversas missões distribuídas nas 16 oficinas, em sistema de rodízio.

A preparação

Um dos aspectos relevantes é a coordenação e aplicação da prova pelos cadetes do 4º ano. São realizadas orientações minuciosas para os cadetes, a fim de permitir a condução das atividades das oficinas em total segurança, sob cerrada orientação e fiscalização dos oficiais instrutores do curso.

Uma atividade considerada de elevada importância é a preparação dos cadetes do 3º ano. É realizado um treinamento gradativo e específico, inserido no calendário anual, com o objetivo de prepará-los física e cognitivamente para a prova. Nessa preparação, estão incluídas atividades diversas, tais como marchas (com e sem mochila) e corridas com distâncias mais longas. O resultado é materializado nos altos índices de rendimento apresentados na MEGA.

Como padronização do aprestamento, objeto de avaliação, cada combatente carrega um peso individual médio de 18kg, correspondente ao fardo aberto e ao de combate, além do seu fuzil.

Em função da natureza do exercício, as medidas de segurança adotadas são criteriosas. As patrulhas são constantemente acompanhadas por cadetes do 4º ano, sendo ainda escalados oficiais coordenadores de circuito, além de oficiais responsáveis pela fiscalização das 16 oficinas.



Fonte: AMAN

As oficinas

As oficinas são planejadas com o intuito de englobar os principais assuntos ministrados no itinerário formativo do oficial de infantaria. Oferecem experiências práticas, nas quais os cadetes lideram seus companheiros, em situações voltadas para a resolução de situações-problema, e decidem como solucioná-las, respondendo às possíveis tarefas realizadas nos atuais ambientes operacionais.

A prova inicia-se com um cerimonial, seguida de uma marcha de 24km durante a madrugada (desgaste físico e psicológico inicial) e a execução das 16 oficinas. Ao final, somados todos os deslocamentos, os cadetes percorrem em torno de 60km a pé.

São definidos 2 circuitos de oficinas: um ao redor da pista de combate em localidade (PCL) e outro no eixo da pista Rondon, onde as 16 oficinas (8 diurnas e 8 noturnas) são montadas. É estabelecida uma base de operações central, de onde as oficinas se irradiam, e uma base recuada, no parque do curso de infantaria (CInf).

São estabelecidos critérios (cobrança cognitiva e esforço físico despendido em cada tarefa) para caracterizar a diferença entre as oficinas de maior e menor exigência e, assim, classificá-las como oficinas psicomotoras ou cognitivas. Na execução, para evitar sobrecargas não previstas e para equilibrar o esforço despendido pelos patrulheiros, é realizada uma alternância entre essas oficinas.

A pista Rondon é um circuito de obstáculos que simula situações vividas em combate.



OFICINAS



		Curso de Infantaria – AMAN – AD SUMUS
	BRAÇO PISTA RONDON	BRAÇO PCL
OFICINAS DIURNAS	1. MAG (Cognitiva)	9. VBTP GUARANI/M113 (Cognitiva)
	2. TRANSPOSIÇÃO DE CURSO D'ÁGUA (Psicomotora)	10. ORIENTAÇÃO (Psicomotora)
	3. TIRO EM COMBATE (Cognitiva)	11. MORTEIRO 120mm (Cognitiva)
	4. MTR.50 (Psicomotora)	12. MORTEIRO 60mm (Psicomotora)
OFICINAS NOTURNAS	5. PATRULHA DE DESTRUIÇÃO (Cognitiva)	13. COMUNICAÇÕES (Cognitiva)
	6. PATRULHA DE RESGATE (Psicomotora)	14. PISTA DE LIDERANÇA (Psicomotora)
	7. PATRULHA DE COMBATE (Cognitiva)	15. CMB EM AMB URBANO (Cognitiva)
	8. HPPS (Psicomotora)	16. MORTEIRO 81mm (Psicomotora)

Avaliação e desenvolvimento

Durante todo o exercício, os cadetes são avaliados em sua capacidade de comando em operações e pela manifestação ou não de atitudes e valores que auxiliem ou prejudiquem o relacionamento e o cumprimento da missão.

A avaliação é feita por intermédio de pautas e parâmetros (desempenho individual e coletivo), estabelecida em baremas e materializada por meio dos graus obtidos no cerimonial e no cumprimento das diversas missões das oficinas (computando-se a marcha inicial de 24km). Ademais, há possibilidade de registrar e mensurar fatos observados (FO) negativos e positivos relacionados à área atitudinal.

A avaliação é conduzida, a princípio, tanto pela equipe de coordenação de cadetes do 4º ano, quanto por meio da análise pós-ação (APA), doutrinária e atitudinal. A APA atitudinal e o *feedback* são realizados logo após o término de cada oficina, com o objetivo de focar nos comportamentos, do comandante e dos membros do grupo, que facilitaram ou dificultaram a coesão e o cumprimento da missão. São *feedbacks* positivos e de melhoria entre eles, dando início a um processo de autoavaliação e correção de atitudes – desenvolvimento da capacidade de liderança.

As principais atitudes avaliadas são apresentadas no quadro abaixo. Estão previstas nas *Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais* (NDACA). Aquelas destacadas, na cor amarela, são as consideradas como CORE da MEGA pelo curso de infantaria.

Principais atitudes avaliadas			
Abnegação	Decisão	Persistência	Rusticidade
Adaptabilidade	Autoconfiança	Resiliência	Camaradagem
Autoaperfeiçoamento	Flexibilidade	Cooperação	Iniciativa
Equilíbrio emocional			

Ao término do exercício, é executado um teste sociométrico dentro das patrulhas, cujo resultado impacta significativamente no resultado final de cada cadete. Com base nos resultados obtidos nas oficinas, se estabelece a patrulha destaque (os cadetes integrantes passam a ser conhecidos como Megas Verdes); o cadete destaque (Mega Dourado); e os cadetes classificados da 2ª até a 10ª colocação (Megas Vermelhos). Essas referências têm importância primordial dentro da turma de oficiais de infantaria, contribuindo muito para o espírito de corpo da arma.

O sistema de avaliação da prova está bem consolidado, distanciando-se de aspectos empíricos e fundamentando-se em um rigoroso, sistematizado e objetivo processo.

Principais ensinamentos

A prova MEGA colabora, de forma essencial, para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos cadetes de infantaria. O “estágio atitudinal” atingido até esse ponto, com certeza, favorecerá que o futuro comandante de pequenas frações desenvolva todas as suas habilidades para o desempenho da liderança em combate.

Entre os ensinamentos ou lições que podem ser incorporados para o desenvolvimento dessa liderança, pode-se citar que a prova permite ao combatente:



Fonte: AMAN

Fonte: AMAN

- potencializar o processo de autodesenvolvimento atitudinal;
- aprender a lidar com a ansiedade ou eventual frustração de insucesso;
- conhecer os seus limites físicos, psicológicos e orgânicos e aprender como suportá-los ou superá-los;
- aprender a se conhecer sob situações de estresse e controlar suas reações emocionais;
- desenvolver atitudes, valores e habilidades interpessoais no trabalho em equipe;
- aumentar a autoconfiança;
- analisar, realizar estudo de situação e tomar decisões rápidas sob estresse; e
- identificar a importância da coesão, espírito de corpo e compromisso com o grupo.

Conclusão

O EDL – do tipo Prova Aspirante Mega – mais do que uma ferramenta, é um investimento no bem mais precioso da AMAN, o cadete, que permite estimular o desenvolvimento de capacidades, atitudes e comportamentos, proporcionando experiências em situações de estresse, em que sobressaem a iniciativa, o equilíbrio emocional e a autoconfiança.

A MEGA é um instrumento eficaz na mensuração do nível de aprendizado dos cadetes, tanto em relação ao conteúdo específico ministrado no curso de infantaria, quanto no que diz respeito ao conteúdo atitudinal, componentes indissociáveis do desenvolvimento da capacidade de liderança. Como ferramenta prática de desenvolvimento atitudinal, mostra aos executantes os seus limites e permite a autoavaliação e o autodesenvolvimento. Assim, os futuros líderes podem traçar estratégias para obter a necessária capacidade de liderança em combate, a fim de obter êxito junto à sua fração.



Fonte: AMAN

O aspirante Mega e eu, um cadete de infantaria

Cad Vinícius Tristão Grazziotti Filho*

Em uma sociedade em que o culto aos valores e tradições é cada vez mais escasso, aqueles que prezam por nossa história e seus heróis são vistos por alguns como antiquados e conservadores. A efemeridade e o imediatismo inerentes aos dias atuais refletem muito essas atitudes, cada vez mais recorrentes e entendidas como normais.

De maneira oposta a esse paradigma, a figura do invicto Exército de Caxias destaca-se, com princípios e valores, por alguns negligenciados, que são os alicerces que servem de base para rememorar aqueles que outrora se sacrificaram pelo nosso país.

* Vinícius Tristão Grazziotti Filho é cadete do Curso de Infantaria da AMAN, ingressou nas fileiras do Exército Brasileiro em 16 de fevereiro de 2019. Atualmente está cursando o 5º ano do Curso de Formação de Oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico e concluiu o Curso Básico Paraquedista em 17 de fevereiro de 2023.

“

Por que estão parados em torno de mim?
A guerra é lá na frente. Quem está no
fogo é para se queimar!

Estou aqui porque quis! Se vocês estão
sentidos com o que me aconteceu, vin-
guem-se acertando o comandante deles!

De nada valerá o meu sacrifício se
não conquistarem o objetivo. A minha
vida nada vale, a minha morte nada sig-
nifica diante do que vocês ainda têm para
fazer. Prossigam na luta...

”

Essas foram as últimas palavras proferidas pelo aspirante Mega e não poderiam melhor expressar tudo o que representou, e ainda o faz, para a infantaria, bem como para todo o Exército Brasileiro.

Formado na Escola Militar do Realengo, Francisco Mega incorporou ao Regimento Sampaio, em 1945, onde fora incumbido, 3 meses após a conquista de sua estrela de oficial, de comandar um pelotão do 1º escalão no ataque a Montese. Frente a essa nobre missão, teve sua vida e história findadas de maneira precoce quando, liderando sua fração em investida contra o Ponto Cotado 778, no teatro de operações italiano, foi ferido por um estilhaço de granada, ante uma casamata alemã. Isso, todavia, não foi capaz de impedir que sua liderança servisse de exemplo para seus subordinados e sucessores, que seu espírito de cumprimento do dever levasse à conquista do objetivo, que seu patriotismo e amor devotados à nação brasileira ecoassem nos diversos rincões do país e que seu nome fosse eternizado no Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL) mais tradicional da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a Prova Aspirante Mega.

Como cadetes da “Rainha das Armas”, devemos fazer jus ao sacrifício desse militar e de todos aqueles que nos antecederam, externando todos os atributos inerentes à chamada “Profissão Infante”. A liderança do Corpo de Cadetes (CC) está conosco, mas é necessário que o exemplo seja dado, assim como Francisco Mega em seu último suspiro, pois o espírito imortal da infantaria só há de se perpetuar se cada um não aceitar menos que o seu melhor. Que o ardor de cada infante seja mais forte que a dor de toda e qualquer provação; que o sentimento de prontidão permanente seja traduzido no pronto emprego no amplo espectro dos conflitos; que a nossa coesão como grupo transcenda o lema *Ad Sumus*; e que nós, como pessoas comuns, façamos o incomum, em condições de extremo sacrifício.

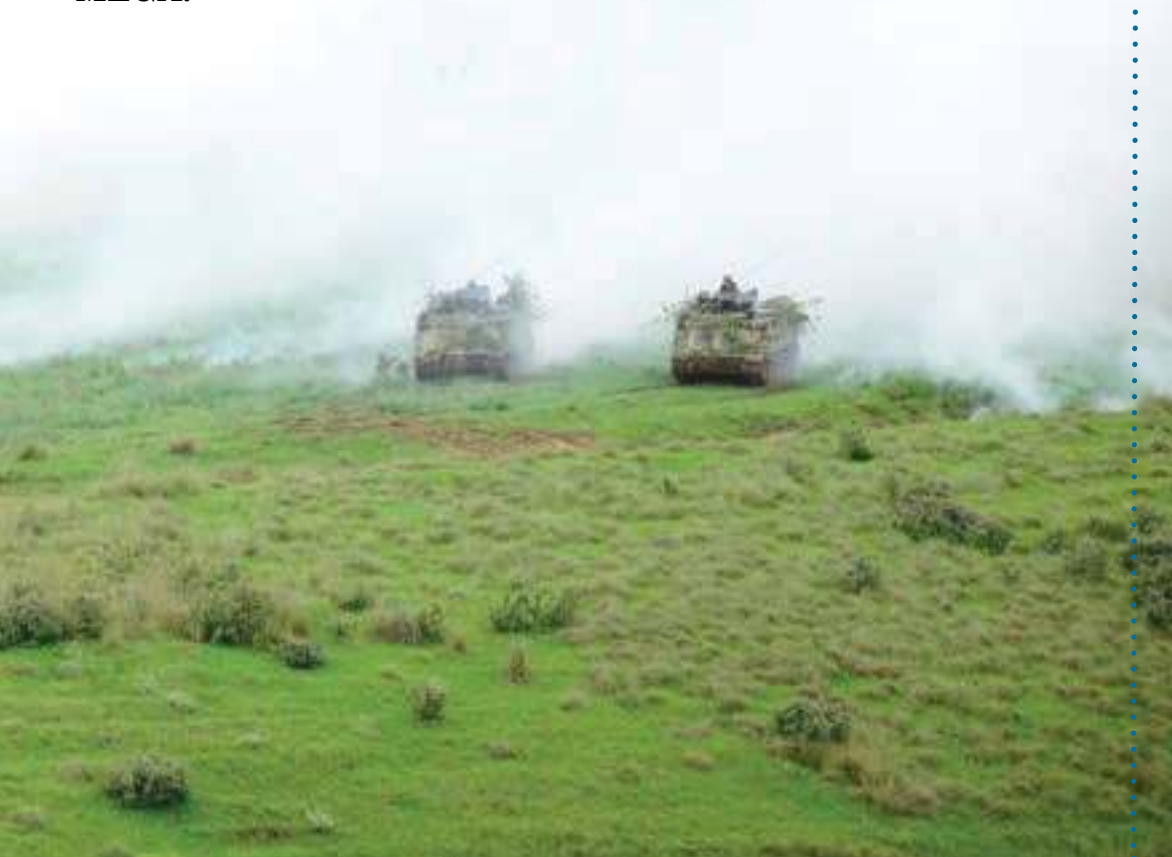


Fonte: AMAN

“Brasil, te darei com amor toda seiva e vigor que em meu peito se encerra”. Que esse trecho da Canção da Infantaria seja o mote, a força motriz presente na alma de cada um de seus cadetes, rememorando nossos heróis. As sábias palavras de Francisco Otaviano simplificam aquilo que devemos exalar, aquilo no que devemos acreditar: “Quem passou pela vida em branca nuvem e em plácido repouso adormeceu; quem não sentiu o frio da desgraça, quem passou pela vida e não sofreu, foi espectro de homem, e não homem, só passou pela vida, não viveu”.

Nem o riso da metralha, nem o rugido brutal de um morteiro, tampouco a cor dos olhos do inimigo atordoaram nosso Soldado, cujos feitos ecoam e ainda reverberam por toda a eternidade. Orgulhem-nos, portanto, de sermos de infantaria e podermos contar com a referência de tão distinto herói.

MEGA!





Liderança militar jovem: um desafio intergeracional

Profa. Dra. Débora Duran*

A liderança, na atualidade, depara-se com os desafios impostos pela presença de diferentes gerações nos mesmos ambientes de trabalho e de convivência. Profissionais com idades distintas trazem consigo identidades próprias que foram constituídas em diferentes contextos culturais e históricos. Não por acaso, seus valores, gostos pessoais, linguagens, ritos, ritmos, interesses, atitudes e comportamentos constituem cenários laborais complexos e diversos.

* Débora Castilho Duran Prieto Negrão de Souza é pedagoga, mestre e doutora em educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP). Realizou diversas especializações, além de estágio pós-doutoral na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). É docente do quadro do magistério superior do Exército Brasileiro, pesquisadora e assessora pedagógica na Assessoria de Liderança e Valores Militares do DECEX, na qual é editora dos *Cadernos de Liderança Militar*.



Liderar diferentes gerações revela-se como uma tarefa desafiadora em nossos dias. Profissionais mais velhos resistem à hierarquia quando as autoridades são mais novas e, por outro lado, o etarismo inclina os jovens a acreditarem que a idade é um limitador de competência profissional. Diante desse quadro, o profissional que se propõe a ser líder é posto à prova para agregar a diversidade e engajar diferentes perfis com vistas à efetividade do trabalho.

No caso específico das instituições militares, esse desafio tem sido uma constante na vida dos chefes. Dadas as relações hierárquicas, profissionais mais experientes muitas vezes tornam-se subordinados de militares mais jovens e, do mesmo modo, há gerações modernas que estão sob o comando de autoridades bem mais antigas. No entanto, diferentemente do profissional civil, quando do ingresso nas Forças Armadas, o militar assume um compromisso irrevogável com os pilares institucionais da hierarquia e da disciplina.

O emblemático caso histórico do aspirante Mega nos deixou uma grande lição de liderança. Dele não sabemos muito, temos alguns relatos e pouquíssimas imagens. Sua fala memorável, no entanto, ecoa até os dias de hoje, para todos nós, como lição, talvez como ordem. Ele, perplexo ao ver a tropa parada, foi incisivo ao afirmar que é obrigatório seguir adiante, para a frente, pois, apesar dos pesares, é preciso conquistar o objetivo para fazer valer o sacrifício, razão pela qual se faz necessário prosseguir na luta sem hesitação. Na vida ou no trabalho, para civis ou militares, a mensagem é clara: avançar, superar, alcançar e vencer.

Assim como o aspirante Mega, praças, oficiais e chefes brasileiros marcaram a presença vitoriosa do Brasil no *front* de combate em solo italiano. As enfermeiras voluntárias também se uniram às tropas da Força Expedicionária Brasileira (FEB) e da Força Aérea Brasileira (FAB) na luta contra o nazismo. Tornaram-se orgulhosamente as primeiras mulheres ingressantes no serviço militar ativo e, juntamente com outros heróis combatentes, são referência inspiradora para os jovens militares de hoje.

As lições de liderança dos jovens da Força Expedicionária Brasileira

Podemos considerar o aspirante Mega como um militar que revela, de forma incontestada, a imagem de um herói da FEB. Apresentar sua história como exemplo de liderança jovem remete-nos às narrativas do general Octávio Costa (1995), cuja obra foi escrita para que “a mocidade de hoje” se identificasse com os moços que, na guerra, “nos ajudaram, com as suas vigílias e o seu sofrimento, a ser o que somos hoje”. Nas batalhas da Segunda Guerra Mundial e na história do Brasil, os pracinhas nos deixaram um precioso legado, que serve de inspiração para os jovens líderes do Exército Brasileiro.

O general escritor, à época um jovem tenente, expressou suas memórias da guerra, em diversos textos e relatos, com razão e sensibilidade. Ele recuperou as recordações da juventude, quando lutou no campo de batalha da Segunda Guerra Mundial, para falar às novas gerações sobre as bases de uma liderança efetiva. Suas reflexões extrapolam os limites temporais e anunciam, para diversas gerações, alguns princípios imutáveis, que fortalecem o espírito de corpo e conduzem as tropas à vitória. Dentre elas, podemos inferir conselhos já consagrados, mas que podem ser considerados atuais, uma vez que o foco recai sobre o valor do povo brasileiro, o que nos obriga a olhar para nós mesmos, hoje, com mais ânimo e com mais orgulho. O veterano exalta, com todas as letras, as qualidades dos megassoldados brasileiros.



Fonte: Agência Nacional



Fui conhecê-los melhor, no extraordinário poder de adaptação às atividades de preparação para a guerra. Conheci-os em sua rusticidade e em sua paciência, conheci-lhes o entusiasmo, a inteligência e a sensibilidade.

Conheci-o melhor nos duros exercícios de combate, que fazia como um jogo, que fazia com o gosto da competição, para mostrar ao estrangeiro o valor de nossa gente, que não queria fosse inferior a ninguém.

Vi-o marchar, na madrugada e na lama, para a frente de combate. Vi-o adaptar-se a seu abrigo e à guerra. Conheci-o na defesa e no ataque, no heroísmo e no pânico, na euforia e no desalento – toquei-lhe a dimensão inteira do coração.

Vi-o nos ataques fracassados ao Monte Castelo, ansioso por voltar a lutar. Vi-o morrer tentando buscar o corpo do companheiro, que o brasileiro não aceita deixar no chão do combate seus feridos e seus mortos.

Vi-o, como tigre, arremeter contra Castelnuovo, Soprasasso e Montese para, depois, conduzir os prisioneiros, como crianças amigas, a quem tudo se dá.

Vi-o nas horas felizes, depois das ações difíceis contando lorotas e piadas. Vi-o somente se amargar e sofrer de verdade pela carta que não veio.

E vi-os na difícil reintegração à vida de sempre, marcados, no fundo da alma, pelas cenas do combate e pelos enganos da glória vazia e fugaz.

Para mim, nossa porção maior de vitória eu a conheci na confiança no homem brasileiro, que outro não há melhor, mais inteligente, mais rústico, mais sensível, mais humano, mais gente afinal





Nas palavras do general Octávio Costa, estão implícitas algumas características dos combatentes da FEB que servem de referência para a juventude de hoje, ora comandados ora comandantes, líderes em potencial.



São elas: adaptabilidade, rusticidade, paciência, entusiasmo, inteligência, sensibilidade, resistência, persistência, coragem, dignidade, solidariedade, respeito, bom humor e objetividade.

Fonte: Arquivo Nacional/Correio da Manhã

Ao referir-se à vitória, ele ainda acrescenta mais duas qualidades fundamentais: o líder deve ser confiável e deve ser “mais humano”, “mais gente”, ou seja, ser bom.

Um aspirante, um sargento, um general. Um jovem, um homem, um “velho”. Aspirante Francisco Mega, sargento Max Wolf Filho e general Octávio Costa, três ilustres combatentes da FEB que representam o grupo de heróis brasileiros, que inclui praças, oficiais e enfermeiras, que honraram nossa pátria em solo europeu. Esses militares deixam, para nós, três lições em duas perguntas e uma afirmação, todas como provocação.

Aspirante: “Por que estão aí parados diante de mim?”

Sargento: “Capitão, qual é a minha?”

General: “Tínhamos, em nosso batalhão, um sargento que, para mim, foi o maior combatente que conheci em minha vida.”

Homens comuns, soldados incomuns: Mega reclama por iniciativa, Max demonstra coragem e Octávio, por sua vez, manifesta hombridade. Dobra-se sobre suas próprias memórias para reconhecer o valor de um homem que conheceu quando ainda era um jovem tenente e que até a maturidade reverenciou como sendo o maior combatente que conheceu. O general, um dia aspirante, presta sua continência simbólica ao sargento e revela, emocionado, a maior lição que um líder militar precisa aprender: a da humildade.

Os pracinhas que um dia lutaram com o então tenente marcaram, para sempre, a mente e o coração de um futuro general. Das experiências na guerra à jornada na carreira militar, as “narrativas octavianas” permitem-nos entender que a liderança jovem pode inspirar pares, subordinados e superiores. O diálogo, como bem se sabe, continua sendo o ponto de partida para o desenvolvimento da liderança.

Militares, juventude e liderança

O desafio que se impõe cada vez mais aos militares é conquistar a liderança, para além da chefia, tanto nas rotinas de trabalho em tempos de paz como nas ações de combate em tempos de guerra. Para tanto, é fundamental compreender a dinâmica da sociedade global, no contexto da cibercultura, e seus desdobramentos na atuação dos líderes de diversas gerações.

A rigor, as normas e regulamentos conseguem “enquadrar” a tropa e garantir o cumprimento das missões. No contexto da era do conhecimento, fica evidente, contudo, que a conectividade, o acesso à informação e a onipresença das redes sociais tornam as pessoas cada vez mais críticas, proativas e desejosas de representatividade, apesar dos desvios decorrentes do fenômeno da desinformação. Hoje, cada vez mais, do líder – jovem ou não – se espera não apenas competência, mas fundamentalmente coerência entre discurso e prática, entre palavras e ações.

É fato que as relações hierárquicas exigem dos jovens respeito e até mesmo obediência aos superiores mais antigos. Chefes maduros, no entanto, precisam reconhecer, cotidianamente, a necessidade de ouvir os jovens e acolher respeitosamente o assessoramento leal, ainda que discordante, quando bem fundamentado e bem-intencionado. A juventude do século XXI tem mais acesso à informação do que a de outrora, de modo que os militares mais antigos precisam primar cada vez mais pela autoridade do argumento, ainda que possam se valer do argumento da autoridade.





Vídeos sobre a FEB no canal do EB



Valorizar as lições de liderança dos heróis da FEB, hoje, é fundamental para que tenhamos, no futuro, um passado presente. O legado do aspirante Mega, juntamente com os pracinhas, os oficiais e as jovens febianas, permanece como fonte de inspiração para que megassoldados sejam megalíderes brasileiros capazes de liderar a si mesmos para poderem, então, liderar famílias, grupos e, quiçá, instituições. E se a cobra fumar, Brasil acima de tudo!

Referência

Costa, Octávio. *Cinquenta anos depois da volta*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1995.



Programa de leitura: “Arrume a sua cama”

Profa. Dra. Débora Duran*

No terceiro volume dos *Cadernos de Liderança Militar*, cujo tema é a liderança jovem, nossa sugestão de leitura é o livro “Arrume a sua cama – pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo”. De autoria do almirante William H. McRaven, o texto reúne, de forma bem-humorada, 10 orientações simples e objetivas que sintetizam as lições voltadas à superação dos testes dos SEALs, uma tropa de elite reconhecida internacionalmente por sua capacidade de operar no mar, no ar e na terra.

No prefácio, o autor confessa sua preocupação ao ter organizado esse conjunto de reflexões como base para a aula inaugural na Universidade do Texas, em 2014. Segundo ele, havia dúvida de que os universitários iriam receber bem a proposta de um profissional cuja carreira foi definida pela guerra, mas, para sua surpresa, a fala foi bem acolhida. O vídeo da aula viralizou e foi aclamado nas redes sociais, provavelmente porque as lições ensinadas à tropa especial são também valiosas para o enfrentamento das batalhas do cotidiano.

* Débora Castilho Duran Prieto Negrão de Souza é pedagoga, mestre e doutora em educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP). Realizou diversas especializações, além de estágio pós-doutoral na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). É docente do quadro do magistério superior do Exército Brasileiro, pesquisadora e assessora pedagógica na Assessoria de Liderança e Valores Militares do DECEX, na qual é editora dos *Cadernos de Liderança Militar*.

As 10 lições são apresentadas em 10 capítulos, cujos focos são contextualizados com histórias de pessoas inspiradoras que marcaram a trajetória do militar. Os títulos, que, de antemão, já se apresentam como conselhos para o enfrentamento dos desafios da vida, são os seguintes:



No intuito de despertar o interesse pela leitura, deixamos aos leitores o trecho final, que sintetiza o discurso que cativou os jovens universitários e que certamente continuará a inspirar militares e civis, líderes e liderados de diferentes gerações.

“

Comecem o dia com uma tarefa concluída. Encontrem alguém que os ajude a atravessar a vida. Respeitem todas as pessoas. Saibam que a vida não é justa e que às vezes o fracasso é inevitável. Mas, mesmo correndo alguns riscos, sigam em frente quando os tempos forem difíceis, enfrentem os tiranos, ajudem os oprimidos e nunca, jamais, desistam. Se fizerem tudo isso, as próximas gerações viverão num mundo muito melhor. E o que começou aqui irá, de fato, mudar o mundo para melhor.

”

O almirante William H. McRaven serviu à Marinha dos Estados Unidos da América e tornou-se mundialmente conhecido após a ampla divulgação do seu discurso proferido como aula inaugural na Universidade do Texas, em 2014. Durante os 37 anos de trabalho atuando como SEAL, exerceu o comando em diversos níveis e, como almirante de 4 estrelas, finalizou sua carreira como comandante das Forças de Operações Especiais. Foi chanceler da Universidade do Texas de 2015 a 2018.

MCRAVEN, William H. *Arrume a sua cama* – pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez o mundo. São Paulo: Planeta, 2017.



Fonte: Arquivo Nacional

Imagens

Academia de História Militar Terrestre do Brasil (AHIMTB)
<http://www.ahimtb.org.br>

Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)
<http://www.aman.eb.mil.br/>

Arquivo Nacional (exposições virtuais)
http://exposicoesvirtuais.an.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&layout=edit&id=347
<http://exposicoesvirtuais.an.gov.br/index.php/galerias/10-exposicoes/301-for%C3%A7a-expedicion%C3%A1ria-brasileira-feb.html>

Exército Brasileiro – www.eb.mil.br

Folha Militar Online
www.folhamilitaronline.com.br

Freepik – www.freepik.com

O Exército Brasileiro na Segunda Guerra Mundial (CCOMSEx)
<https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/books/001238206caf633a1d52b>

Pixabay
www.pixabay.com

Museu do Expedicionário – www.museudoexpedicionario.5rm.eb.mil.br

Revista Verde-Oliva 250 – FEB 75 anos
<https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/books/001238206fc95ea4ca3d5>



Desde 1949
“A Gráfica do Exército” – Compromisso com a Qualidade

Impressão e Acabamento
Gráfica do Exército

Al. Mal. Rondon – Setor de Garagens – QGEx – SMU – Brasília/DF – CEP 70630-901
<http://www.graficadoexercito.eb.mil.br> / divcmcl@graficadoexercito.eb.mil.br



**Preservando valores,
forjando líderes.**